

أثر التحول إلى التجارة الإلكترونية على استراتيجيات توزيع المواد الغذائية : دراسة تطبيقية على شركات التوزيع في السعودية

إعداد الطالب:

أمين محمد سعيد داغستاني

الرقم الجامعي : 253001249

إشراف:

أ.د. فايز علي جراد

د. الفيصّل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من علماني أن العلم أشرف ما يطلب
وأن الصبر مفتاح كل باب موصود
إلى رمزي الحنان والعطاء الذي لا ينضب
أبي وأمي حفظهما الله ورعاهما

إلى رفيقة الدرب ونبع الدفء في كل لحظة
من صبرت معي في ليالي الكتابة الطويلة
وأمّنت بي حين شككت في نفسي
زوجتي الغالية أدام الله سعادتنا

إلى أعزائي الذين تشاركت معهم أجمل ذكريات العمر
وكانوا في كل موقف خير سند وأصدق معين
أخي وأختي حفظهم الله

إلى من أضأوا عقلي بالعلم وصقلوا تفكيري بالحكمة
من أعطوا بلا حساب ولم يبخلوا بتوجيه ولا نصيحة
أساتذتي الكرام جزاهم الله خير الجزاء

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
3	الاهداء
5	فهرس الجداول
6	فهرس الاشكال
7	المستخلص Abstract
8	الفصل 1
9	المقدمة
10	مشكلة الدراسة
11	اهمية الدراسة
13	اهداف الدراسة
15	تساؤلات الدراسة
16	فروض الدراسة
17	الفصل 2
18	الدراسات السابقة
28	المقارنة بين الدراسات
30	المنطلقات النظرية للدراسة
35	الفصل 3
36	المنهجية وطرق البحث
37	ادوات الدراسة
38	حدود الدراسة
39	الفصل الرابع
40	النتائج
45	نتائج الاحصاء الوصفي
46	نتائج الاستبانة
52	الاستنتاجات
55	النموذج التوزيعي الهجين
56	التوصيات
58	المراجع
59	المراجع العربية
60	المراجع الاجنبية
64	الملاحق
65	الاستبانة
69	المستخلص Abstract

قائمة الجداول

الجدول	رقم الصفحة
جدول (1) دلالات مشكلة الدراسة	11
جدول (2) المقارنة بين الدراسات	28
جدول (3) النتائج \ الجنس	40
جدول (4) النتائج \ المنطقة	41
جدول (5) النتائج \ الخبرة	42
جدول (6) النتائج \ حجم الشركة	43
جدول (7) النتائج \ حالة المنصة	44
جدول (8) نتائج الاحصاء الوصفي	45
جدول (9) الاستبانة \ تبني التجارة الالكترونية	46
جدول (10) الاستبانة \ الاثر على قنوات التوزيع	47
جدول (11) الاستبانة \ الاثر على التكاليف التشغيلية	48
جدول (12) الاستبانة \ الاثر على رضا العملاء	49
جدول (13) الاستبانة \ تحديات التحول الرقمي	50
جدول (14) الاستبانة \ محور الميزة التنافسية	51
جدول (15) النموذج الهجين المقترح	55
جدول (16) الاستبانة	65

قائمة الرسوم التوضيحية

رقم الصفحة	الرسم التوضيحي
40	رسم توضيحي (1) النتائج \ الجنس
41	رسم توضيحي (2) النتائج \ المنطقة
42	رسم توضيحي (3) النتائج \ الخبرة
43	رسم توضيحي (4) النتائج \ حجم الشركة
44	رسم توضيحي (5) النتائج \ حالة المنصة

المستخلص Abstract :

يشهد قطاع توزيع المواد الغذائية في المملكة العربية السعودية تحولا كبيرا في ظل موجة التجارة الالكترونية التي أعادت تشكيل شكل الاسواق عالميا خصوصا بعد جائحة كوفيد-19 التي ساهمت في زيادة سرعة التبني الرقمي وتغيير سلوك المستهلك بشكل دائم .

تهدف هذه الدراسة الى قياس اثر التحول نحو التجارة الالكترونية على استراتيجيات توزيع المواد الغذائية في المملكة العربية السعودية عن طريق ثلاثة اهداف رئيسية وهي قياس مستوى تبني الشركات للتجارة الالكترونية بصفتها قناة توزيعية رئيسية وتحليل اثر هذا التحول على قنوات التوزيع وهيكل التكاليف ورضا العملاء والميزة التنافسية واخيرا تقديم نموذج توزيعي هجين مقترح يجمع بين متطلبات التجارة الالكترونية وخصوصية قطاع المواد الغذائية في السوق السعودي .

تبنى الدراسة المنهج البحثي المختلط الذي يجمع بين الاسلوبين الكمي والنوعي حيث تم جمع البيانات عن طريق استبانة الكترونية موجهة لعينة طبقية عشوائية مؤلفة من 150 مشاركا من العاملين في المبيعات والتوزيع في شركات المواد الغذائية في المملكة العربية السعودية .

كشفت نتائج الدراسة عن قبول جميع فرضياتها وان ابرز ما توصلت اليه ان مستوى تبني التجارة الالكترونية هو في النطاق المتوسط وان 70% من الشركات في مراحل مختلفة من الحضور الرقمي وان ابرز العلاقات المثبتة جاءت بين التجارة الالكترونية ورضا العملاء وقنوات التوزيع وان تحديات التوصيل في المرحلة الاخيرة والتبريد اللوجستي تمثل اكبر العوائق البنيوية ، ووافقت ان الشركات المتوسطة جاءت الاعلى في مستوى التبني الرقمي متفوقة على الكبيرة .

تخلص الدراسة الى ان التجارة الإلكترونية تحدث تحولا كبيرا وقابلا للقياس في قطاع توزيع المواد الغذائية السعودي لكنه تحول تدريجي ، وتقترح الدراسة نموذجا توزيعيا هجينا بالاضافة الى توصيات استراتيجية موجهة الى اصحاب القرار في الشركات والجهات الحكومية .

الفصل الأول

مقدمة :

شهد العالم في السنوات الأخيرة تحولات جذرية في بنية التجارة الرقمية، إذ أسهمت الثورة التكنولوجية في إعادة رسم ملامح التجارة والأعمال محليا ودوليا. وقد كان قطاع التجارة الإلكترونية في طليعة هذه التحولات حيث تحول من مجرد أداة مساعدة للتسويق إلى محرك رئيسي يُعيد تشكيل أنماط الإنتاج والتوزيع والاستهلاك في شتى القطاعات الاقتصادية.

وفي ظل هذا التحول الرقمي المتسارع برز قطاع المواد الغذائية بصفته أحد أكثر القطاعات تأثراً بموجة التجارة الإلكترونية، خصوصا بعد جائحة كورونا التي غيرت سلوك المستهلكين وأساليب توزيع السلع والخدمات. فقد ساهم الإغلاق المفاجئ وتقييد حركة التنقل في تسريع الانتقال من قنوات التوزيع التقليدية إلى المنصات الرقمية ونشوء شركات رقمية جديدة في هذا المجال، مما حتم على الشركات الحالية ضرورة مراجعة استراتيجياتها التوزيعية.

ويعد قطاع توزيع المواد الغذائية أحد أهم القطاعات التي تأثرت بشكل مباشر بهذا التحول الرقمي. فهو قطاع حيوي يرتبط ارتباطا وثيقا بالأمن الغذائي للدولة والاحتياجات الغذائية للمواطنين والمقيمين، وقد أدى النمو الكبير في منصات التجارة الإلكترونية الغذائية وتطبيقات التوصيل واعتماد شريحة كبيرة من المستهلكين على الانترنت لشراء المواد الغذائية، إلى خلق ضغوط وتحديات جديدة كما أتاح فرصا واعدة لشركات التوزيع التقليدية التي تجد نفسها أمام تحديات كبيرة تتطلب منها التكيف أو الخروج من السوق.

وقد قدرت مبيعات التجارة الإلكترونية في الربع الأول من عام 2024 بـ 44.4 مليار ريال بنمو 22% سنويا بينما ارتفع عدد الشركات بنسبة 24% في الربع الرابع من عام 2023 (البنك المركزي السعودي 2024 / وزارة التجارة السعودية

(2024

وتتمثل أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول ظاهرة حديثة وجوهرية تهتم قطاعاً اقتصادياً حيوياً في المملكة، وتقديم نتائج قابلة للتطبيق يمكن أن تساهم في تحديد توجهات استراتيجية واضحة لصانعي القرار في القطاعات الخاصة والحكومية.

من هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف وتحليل أثر التحول نحو التجارة الإلكترونية على استراتيجيات توزيع المواد الغذائية في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العاملة في هذا القطاع، بهدف الخروج بتوصيات تُسهم في تطوير هذه الاستراتيجيات وتعزيز قدرتها على المنافسة في ظل بيئة الأعمال الرقمية المتطورة.

مشكلة الدراسة :

يشهد قطاع توزيع المواد الغذائية في المملكة العربية السعودية حالةً من التحول الكبير والمتسارع، يكمن في زيادة حجم التجارة الإلكترونية بصورة غير مسبقة، وتشير الدلائل والاحصائيات إلى أن هذا التحول لم يصاحبه تكيف استراتيجي من قبل شركات التوزيع التقليدية، مما أوجد فجوة جلية بين واقع هذه الشركات وبين متطلبات السوق الرقمي المتطور.

ويمكننا ان نستند الى الاحصائيات ادناه لتقديم ادلة على وجود هذه المشكلة وعلى حجم التحديات التي تواجه شركات توزيع المواد الغذائية في ضوء هذا التحول الرقمي المتزايد حيث ان معظم شركات التوزيع لا تزال تعتمد على الطرق التقليدية في التوزيع مع وجود ضعف في آليات التوزيع المبرد للمواد الطازجة وغياب البنية التحتية لأدوات إدارة المخزون :

الدلالة	الاحصائية	المصدر
التحول الملموس في أساليب الانفاق الذي يستوجب دراسة تأثيره على شركات التوزيع	مبيعات التجارة الإلكترونية بلغت 44.4 مليار ريال في الربع الأول 2024 بنمو 22% سنوياً	البنك المركزي السعودي (2024)
النمو المتسارع الذي يحتم على شركات التوزيع مراجعة استراتيجياتها التوزيعية	حجم سوق توصيل البقالة الإلكترونية بلغ 1.65 مليار دولار في 2024، ومتوقع الوصول لـ 4.98 مليار دولار بحلول 2030	MarkNtel Advisors (2025)
زيادة المنافسة الرقمية التي ضغطت على الشركات لاعادة تموضعها	ارتفاع عدد شركات التجارة الإلكترونية بنسبة 24% في الربع الرابع 2023، مع 38.85 ألف سجل إلكتروني في الربع الأول 2024	وزارة التجارة السعودية (2024)

جدول 1

مما سبق يتضح بشكل جلي أن هناك فجوة بحثية عن أثر التجارة الإلكترونية على استراتيجيات توزيع المواد الغذائية في السوق السعودي، فضلاً عن فجوة تطبيقية حقيقية تعانيها الشركات التقليدية في هذا القطاع، ولذا تسعى هذه الدراسة إلى قياس حجم هذا الأثر وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد في تقليص هذه الفجوة، ويمكننا طرح تساؤل أثر التحول إلى التجارة الإلكترونية على استراتيجيات توزيع المواد الغذائية في المملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في جانبين علمي وتطبيقي على النحو التالي :

أولاً الجانب العلمي :

تتمثل الأهمية العلمية والنظرية لهذه الدراسة في المحاور التالية :

- المساعدة في تطوير الإطار النظري : تهدف الدراسة إلى مراجعة نظريات إدارة سلاسل الإمداد ونظريات التوزيع التقليدية واختبار مدى فعاليتها وصلاحياتها في بيئة التجارة الإلكترونية الغذائية، مما يساهم في إثراء هذه النظريات وتطويرها في حيثيات السوق السعودي .

- إغلاق الفجوة البحثية في الأدبيات العربية : تعاني الأدبيات الأكاديمية العربية من نقص كبير في الدراسات التي تعتمد على التحليل العلمي الدقيق لأثر التجارة الإلكترونية على استراتيجيات توزيع المواد الغذائية في السياق السعودي ، وتأتي هذه الدراسة لتملأ هذا الفراغ البحثي بنتائج ومنهجية علمية صارمة.
- قابلية التعميم على الأسواق الخليجية : نظرا للتشابه الكبير بين دول مجلس التعاون الخليجي في البنية الاقتصادية وسلوك المستهلك وبيئة التجارة الإلكترونية، فإن نتائج هذه الدراسة تمتلك قدرا عاليا من القابلية للتعميم والاستفادة منها في الأسواق الخليجية .

ثانيا الجانب التطبيقي :

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في المحاور التالية :

- دعم قرارات الإدارة الاستراتيجية : تعطي الدراسة مديري المبيعات والتوزيع في شركات المواد الغذائية مؤشرات واضحة ونتائج منطقية تساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية بدلا من الاعتماد على الحدس والتجربة وحدها، خصوصا في مجالات إعادة تصميم قنوات التوزيع وتحديد الاولويات في عملية الاستثمار الرقمي .
- تحسين الكفاءة التشغيلية : تحدد الدراسة نقاط الضعف والاختناقات في منظومة التوزيع التقليدية التي نتجت عن التحول الرقمي مما يتيح لشركات التوزيع تركيز خططها التحسينية في المجالات الأكثر تأثيرا على الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.
- تحديد الفرص الاستثمارية : تركز الدراسة على الفجوات والفرص غير المستثمرة في قطاع التوزيع الغذائي الرقمي مما يساعد المستثمرين ورواد الأعمال على تحديد المجالات الواعدة التي يمثل التحول الرقمي فيها قيمة اضافية حقيقية .

لا يتم تحديد قيمة هذه الدراسة عند حدود الوصف والتحليل الاكاديمي فقط بل تمتد إلى تقديم نظام متكامل من التوصيات الاستراتيجية والأدوات القياسية العملية التي تساعد أصحاب القرار في الشركات والجهات الحكومية من ترجمة

نتائج البحث إلى إجراءات وخطط قابلة للتنفيذ الفوري ، ومن أهم التوصيات والادوات التي يستفاد منها من هذه الدراسة ما يلي :

- تبني نموذج توزيعي هجين يدمج بين القنوات التقليدية مع المنصات الرقمية وتخصيص كل قناة للمنتجات الانسب لطبيعتها مثل الجافة للرقمي والمبردة للتقليدي .
- تطوير شبكة توصيل بالتعاون مع شركات لوجستية متخصصة في هذا المجال أو الاستثمار في Dark Stores في نقاط الكثافة السكانية حيث يكون الطلب اعلى مما يضمن سرعة في التوصيل وزيادة في رضا العملاء .
- ربط نظام المخزون بالمنصات الرقمية في الوقت الفعلي وتفعيل التنبؤ بالطلب مما يساعد في تقليص الهدر الغذائي وتحسين توفر المنتجات .
- صياغة لوائح واضحة من قبل الجهات الرسمية تقوم بوضع اشتراطات السلامة الغذائية في التوصيل الرقمي وتحدد مسؤوليات المنصات تجاه جودة المنتجات مما يقدم بيئة تنظيمية آمنة تحفز المستثمرين وتحمي المستهلك في نفس الوقت .

أهداف الدراسة :

تمت صياغة جميع أهداف هذه الدراسة وفق مبادئ SMART ، إذ جاءت محددة Specific وقابلة للقياس Measurable وقابلة للتحقق Achievable وذات صلة بالواقع Relevant ومحددة زمنيا بإطار البحث Time-bound ، مما يضمن انسجامها الكامل مع منهجية البحث العلمي وارتباطها الوثيق بتساؤلات الدراسة وفرضياتها.

ويمكننا ان نحدد الهدف العام للبحث بأنه تحليل أثر التحول نحو التجارة الإلكترونية على استراتيجيات توزيع المواد الغذائية في المملكة العربية السعودية وتقديم نموذج توزيعي هجين مقترح .

وتنقسم أهداف هذه الدراسة الى مستويين أولهما الأهداف العامة التي ترسم الاتجاه العام للبحث وثانيهما الأهداف التفصيلية التي تقسم هذا الاتجاه إلى عدة مسارات بحثية قابلة للاختبار والقياس وذلك على النحو الآتي:

أولاً الأهداف العامة :

- الهدف الأول (الهدف الوصفي) : قياس مستوى تبني شركات توزيع المواد الغذائية للتجارة الإلكترونية بكونها قناة توزيع رئيسية وتشخيص استراتيجيات التوزيع في ظل هذا التحول الرقمي المتسارع، بما يساعد على فهم الفجوة بين الوضع الحالي والمستقبلي .
- الهدف الثاني (الهدف التحليلي) : تحليل علاقة حجم الأثر بين مستوى توظيف التجارة الإلكترونية وثلاثة مؤشرات أساسية هي: كفاءة قنوات التوزيع وتكاليف التشغيل اللوجستي ومستوى رضا العملاء.
- الهدف الثالث (الهدف التطبيقي) : بناء نموذج توزيعي هجين مقترح يوفق بين متطلبات التجارة الإلكترونية وخصوصية قطاع المواد الغذائية من حيث اشتراطات السلامة الغذائية وإدارة سلسلة التبريد وآليات التوصيل في المرحلة الأخيرة ويتم تقديم هذا النموذج بوصفه إطاراً استراتيجياً قابلاً للتبني من قِـل الشركات في السوق السعودي.

ثانياً الأهداف التفصيلية :

- دراسة أبرز التحديات التقنية والتشغيلية التي تعيق تحول شركات توزيع المواد الغذائية نحو النموذج الرقمي .
- دراسة الفروقات في تأثير التجارة الإلكترونية على استراتيجيات توزيع الفئات الغذائية المختلفة (الجافة، المبردة، الطازجة، المجمدة) باعتبار أن لكل فئة اشتراطات لوجستية وتخزينية مختلفة .
- دراسة مدى تبني نماذج التوزيع الرقمي الحديثة كالمستودعات المظلمة Dark Stores والتجارة السريعة Quick Commerce في شركات المواد الغذائية السعودية .
- تحديد ماهي أبرز التحديات التقنية والتشغيلية التي تأخر تحول شركات توزيع المواد الغذائية نحو النماذج الرقمية مع التمييز بين العوائق البنيوية الهيكلية والعوائق القابلة للتجاوز بالتدريب والاستثمار المدروس.

تساؤلات الدراسة :

بناء على أهداف هذه الدراسة تتمحور مشكلة البحث على عدة تساؤلات جوهرية :

السؤال الأول : ما مستوى اعتماد شركات توزيع المواد الغذائية في المملكة العربية السعودية على التجارة الإلكترونية كقناة

توزيع رئيسية ؟ وهل يرقى هذا مستوى هذا الاعتماد إلى ما تفرضه التحولات الرقمية المتسارعة في السوق ؟

السؤال الثاني : كيف أثرت الزيادة في التجارة الإلكترونية على الأدوار التقليدية للموزعين في توزيع المواد الغذائية وهل باتت

استراتيجيات التوزيع التقليدية قادرة على المنافسة في ظل نماذج التجارة الإلكترونية السريعة ؟

السؤال الثالث : هل هناك فروقات في اثر التجارة الإلكترونية على استراتيجيات التوزيع بين الشركات بمختلف أحجامها

وطبيعة منتجاتها الغذائية وكيف يمكن تفسير هذا التباين ؟

السؤال الرابع : ما التحديات اللوجستية والتشغيلية التي تؤخر اندماج شركات التوزيع التقليدية في منظومة التجارة

الإلكترونية خصوصا فيما يتعلق بإدارة سلاسل التوريد وضمان جودة المنتجات الغذائية خلال عملية التوصيل ؟

السؤال الخامس : ما النموذج التوزيعي الأفضل الذي يساعد شركات المواد الغذائية من الموازنة بين متطلبات التحول

الرقمي والاستدامة المالية وضمان الأمن الغذائي ؟

فروض الدراسة :

بناء على الاطار النظري للدراسة ومشكلتها البحثية وأهدافها وحسبما كشفتها الأدبيات السابقة من العلاقة بين متغيرات التجارة الإلكترونية واستراتيجيات التوزيع، تعطي هذه الدراسة منظومة من الفرضيات الرئيسية والفرعية .

الفرضية الرئيسية :

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتجارة الإلكترونية على تراجع دور الموزعين التقليديين في توزيع المواد الغذائية واستحواذ التجارة الإلكترونية على حصة كبيرة في سوق التوزيع .

الفرضيات الفرعية :

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتجارة الإلكترونية على زيادة اعتماد شركات التوزيع على نماذج التوزيع المباشر للعميل .
- يوجد اثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتجارة الإلكترونية على تكاليف التخزين والمستودعات التقليدية في شركات توزيع المواد الغذائية .
- يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لسرعة التوصيل وجودة المنتجات على مستوى رضا العملاء عن خدمات توزيع المواد الغذائية الإلكترونية ونية اعادة الشراء .
- يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى الاعتماد على التجارة الإلكترونية في الحصة السوقية لشركات توزيع المواد الغذائية في السوق السعودي .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة :

تعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة مهمة في البناء لأي بحث أكاديمي إذ تساعد الباحث على استيعاب ما أنجزه الآخرون في الميدان وتحديد الفجوات البحثية التي لم تعالج بعد , وقد رصدت هذه الدراسة عددا من الدراسات السابقة التي تتشارك معها في عدة جوانب وتم ترتيبها زمنيا من الاقدم للحدث :

أولا : الدراسات العربية :

• الدراسة 1 :

الشميمري، أحمد، وأبو حمادة، عبد الموجود. (2006) :

العنوان وهدف الدراسة : مقارنة بين وجهة نظر المستهلك النهائي في مصر والسعودية حول استخدام التسوق الإلكتروني واحصاء العوامل المؤثرة في تبنيه ورفضه بين السياقين .

المحتوى : وضحت الدراسة تفاوت واضح بين السوقيين المصري والسعودي في مستوى تقبل التسوق الإلكتروني إذ لوحظ على المستهلك السعودي قابلية أعلى مدفوعة بارتفاع الدخل وانتشار وسائل الدفع الإلكتروني في حين غلبت مخاوف الثقة والأمان على الموقف المصري و تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات العربية التي قارنت التسوق الإلكتروني بين سوقيين عربيين وتضع اساسا لفهم الخصوصية السعودية المبكرة في قبول التسوق الإلكتروني التي يبني عليها البحث الحالي ، ولكنها تتناول التسوق الإلكتروني بصورة عامة دون التركيز على قطاع المواد الغذائية كما أن مرور عشرين عاما عليها يجعل نتائجها بحاجة ماسة للمراجعة في اطار التحولات التقنية الهائلة .

• الدراسة 2 :

قاسم، سامر، ومرتكوش، نورمنير. (2013) :

العنوان وهدف الدراسة : قياس درجة إدراك مستهلكي المواد الغذائية في مدينة اللاذقية السورية لممارسات الغش والخداع التسويقي المرتبطة بالسلعة والسعر والترويج والتوزيع .

المحتوى : قامت الدراسة باثبات ان مستهلكي المواد الغذائية يدركون ممارسات الغش والخداع التسويقي المرتبطة بالتوزيع بدرجة كبيرة وان هذا الإدراك يرتفع مع زيادة عدد الوسطاء في قناة التوزيع مما يزيد من ميل المستهلك نحو القنوات الأكثر شفافية والاقصر ، وتعطي الدراسة دليلا مبكرا على أن طول قناة التوزيع وتعدد الوسطاء تقلل من ثقة المستهلك وهو ما يدعم فرضية البحث الحالي حول أثر التحول نحو التوزيع المباشر الرقمي الى تعزيز الشفافية والثقة ولكن الدراسة اجريت قبل انتشار التجارة الإلكترونية الغذائية في العالم العربي كما تقتصر على مدينة واحدة في سياق سوري يختلف كليا عن البيئة السعودية المعاصرة .

• الدراسة 3 :

Ansari, Z. (2016) :

العنوان وهدف الدراسة : تحليل أنماط وسلوك التسوق الإلكتروني لدى المستهلكين في المملكة العربية السعودية ودراسة الاختلاف في هذا السلوك بحسب المتغيرات كالجنس والجنسية والعمر .

المحتوى : وجدت الدراسة أن السعوديين أكثر ميلا للتسوق الإلكتروني مقارنة بالمقيمين وأن الإناث يبدن اهتماما أعلى من الذكور وأن اهم العوامل للتسوق الالكتروني في السعودية هما الثقة والراحة , وتعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات الاكاديمية التي تحلل سلوك المستهلك السعودي الرقمي وتقدم بيانات مهمة للدراسة الحالية تساعد على فهم البيئة المحلية التي تعمل فيها شركات توزيع المواد الغذائية , ولكنها لا تتناول تجارة المواد الغذائية تحديدا كما ان نتائجها تحتاج للمراجعة خصوصا بعد مرور عشر سنوات واثار جائحة كورونا على التسوق الرقمي .

• الدراسة 4 :

Saad, A. T. (2021)

العنوان وهدف الدراسة : تحديد ودراسة العوامل المؤثرة على قبول واستخدام خدمات التوصيل الغذائي الإلكتروني في بنجلادش بصفتها سوقا ناشئة والتركيز على أثر الثقة والراحة والسعر على سلوك المستهلك النهائي.

المحتوى : أكدت الدراسة على أن الثقة في جودة التوصيل والسعر المنافس يمثلان المحركين الرئيسيين لاستخدام خدمات التوصيل الغذائي الإلكتروني في الأسواق الناشئة وأن المخاوف من تأخر التسليم ونقصان جودة المنتجات الطازجة تشكل أبرز العوائق التي تعيق تبني التجارة الإلكترونية وتوفر مقارنة مفيدة بين سوق ناشئ (بنجلادش) والسوق السعودي وتدعم الفرضيات المتعلقة برضا العملاء لا سيما فيما يتعلق بسرعة التوصيل وجودة المنتجات , ولكن يختلف السياق الاقتصادي لبنجلادش بشكل جوهري عن السياق السعودي من حيث مستوى الدخل والبنية التحتية الرقمية وأنماط الاستهلاك كما أن الدراسة تركز على سلوك المستهلك النهائي فحسب دون التطرق لاستراتيجيات الشركات التوزيعية .

• الدراسة 5 :

Rahman, M. N. (2023)

العنوان وهدف الدراسة : استقصاء ودراسة العلاقة بين صورة متجر التجزئة وسلوك التسوق لدى المستهلك السعودي في كل من السوبرماركت والهايبرماركت والبقالات المحلية وتحليل العوامل المؤثرة على اختيار قنوات الشراء .

المحتوى : أوضحت الدراسة أن مبيعات التجزئة الغذائية في المملكة العربية السعودية موزعة بين السوبرماركت (26%) والهايبرماركت (18%) وقنوات أخرى (56% بما فيها البقالات) وأن صورة المتجر والراحة وجودة المنتج تشكل أبرز معايير اختيار قناة الشراء الغذائي لدى المستهلك السعودي , و توفر الدراسة بيانات أساسية عن هيكل قنوات

التجزئة والبيع في المملكة وهي بيانات ضرورية لفهم كيف يساهم التحول الرقمي رسم خريطة التوزيع الغذائي السعودي التي يتناولها البحث الحالي , ولكن تتناول الدراسة سلوك المستهلك النهائي في التجارة التقليدية دون الإشارة إلى التجارة الإلكترونية مما يجعلها متممة للبحث الحالي لا متقاطعة معه مباشرة في محور التحول الرقمي لاستراتيجيات التوزيع .

• الدراسة 6 :

البزرة، لینا أحمد، وعودة، هبة عبد الكريم، وإسماعيل، سهى زهير، وخصيب، إيمان محمد، وقنديل، أحمد خليل. (2023)

العنوان وهدف الدراسة : دراسة العلاقة بين التجارة الإلكترونية والسلوك الشرائي لدى مستهلكي السلع الاستهلاكية والغذائية في محافظتي رام الله والبيرة .

المحتوى : قامت الدراسة باثبات وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين التجارة الإلكترونية والسلوك الشرائي للمستهلكين الفلسطينيين للسلع الغذائية وأن التسويق بالمحتوى يزيد من قوة هذه العلاقة بوصفه متغيرا وسيطا مهما يقوم بتحفيز الثقة والتفاعل مع المنصات الرقمية وتعتبر من أحدث الدراسات العربية وأكثرها تخصصا ولها تقاطع مباشر مع البحث الحالي في الجمع بين التجارة الإلكترونية وسلوك شراء المواد الغذائية وتدعم فرضية رضا العملاء وسلوكهم الشرائي تجاه القنوات الرقمية الغذائية ، ولكنها كانت في سياق فلسطيني ذي ظروف اقتصادية ولوجستية خاصة تختلف كلياً عن الاستقرار النسبي للسوق السعودي وتركز على سلوك المستهلك النهائي دون النظر في استراتيجيات التوزيع من منظور شركات التوزيع، وهو المحور الأساسي للبحث الحالي

• الدراسة 7 :

Alsulaimani, M. M. (2024)

العنوان وهدف الدراسة : استقصاء ودراسة العوامل المؤثرة على نية المستهلكين السعوديين استخدام التسوق الإلكتروني للبقالة مع اختبار أثر الفوائد المدركة ومخاطر التوصيل والعادات الاجتماعية على قرار التبري .

المحتوى : اثبتت الدراسة بتطبيق نمذجة PLS-SEM على عينة من 189 مشاركاً أن الفوائد المكتسبة تؤثر إيجابياً على نية استخدام التسوق الإلكتروني في شراء المواد الغذائية في حين لم يثبت أي من متغيرات المخاطر (المالية، الزمنية، الاجتماعية، التوصيل) أثراً ملموساً وهو ما يتعارض مع نتائج معظم الدراسات في سياقات أخرى ، و تعتبر هذه الدراسة الأقرب للبحث الحالي وتعطي دليلاً مباشراً على خصوصية السوق السعودي في مجال التسوق الإلكتروني للبقالة ، ولكنها تتناول جانب المستهلك النهائي دون تناول استراتيجيات شركات التوزيع وهو الجانب المحوري في البحث الحالي .

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

• الدراسة 8 :

Morganosky, M. A., & Cude, B. J. (2000) :

العنوان وهدف الدراسة : استجابة المستهلكين الأمريكيين لتجربة التسوق الإلكتروني .

المحتوى : وضحت الدراسة أن المستهلكين يبدون قبولاً أولياً للتسوق الإلكتروني لمنتجات البقالة معزواً بعوامل الراحة وتوفر الوقت غير أن المخاوف المتعلقة بجودة المنتجات الطازجة وتوقيت التسليم مثلت عائقاً رئيسياً أمام الانتشار الواسع، وأن نماذج التوزيع التقليدية لم تكن جاهزة لاستيعاب حجم الطلبات الرقمية .

تمثل هذه الدراسة الأساس التاريخي لموضوع البحث الحالي وتوضح المخاوف التي لا تزال قائمة حالياً بشأن جودة المنتجات الغذائية في نماذج التوزيع الرقمي، ولكن تشكل محدودية الدراسة في السوق الأمريكي إشكالاً بتعميم نتائجها على السوق السعودي .

• الدراسة 9 :

Kurnia, S., Choudrie, J., Mahbubur, R. M., & Alzougool, B. (2015) :

العنوان وهدف الدراسة : العوامل المؤثرة على تبني تقنيات التجارة الإلكترونية في قطاع تجزئة البقالة لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا .

المحتوى : أثبتت الدراسة أن فائدة التوافق مع الهياكل التنظيمية القائمة تمثل أبرز المحفزات لتبني التجارة الإلكترونية في حين أن التكاليف الأولية وغياب الكفاءات التقنية تمثل أبرز العوائق أمام شركات البقالة الصغيرة ولكن تركز الدراسة على السوق الماليزي الذي يختلف في بنيته التنافسية والرقمية عن السوق السعودي كما أنها لا تناقش استراتيجيات التوزيع وعلاقتها بالتحول الرقمي بشكل مباشر ، مما يشكل فجوة تسعى الدراسة الحالية إلى سدها .

• الدراسة 10 :

Wang, O., & Somogyi, S. (2018).

العنوان وهدف الدراسة : دراسة العوامل المحددة لتبني المستهلكين الصينيين للتسوق الغذائي الإلكتروني والتركيز على أثر التجربة السابقة والثقة والفوائد والمخاوف من جودة المنتجات الطازجة.

المحتوى : كشفت الدراسة أن جودة المنتج والثقة في المنصة يشكلان أهم عوامل تبني التسوق الغذائي الإلكتروني وأن المستهلكين يبدون رغبة في شراء المنتجات الجافة الكترونيا أكبر من رغبتهم لشراء المنتجات الطازجة وأن الشفافية في وصف المنتج تزيد هذه الرغبة , وتدعم هذه الدراسة فرضية اثر جودة المنتجات الغذائية المستلمة على رضا العملاء ولكن كما في الدراسات السابقة فانها لا تتناول السوق السعودي , كما أن الدراسة لا تتناول استراتيجيات التوزيع من منظور الشركات بل تتمحور حول سلوك المستهلك فقط .

• الدراسة 11 :

Li, C., Miroso, M., & Bremer, P. (2020)

العنوان وهدف الدراسة : مراجعة منهجية شاملة لمنصات توصيل الطعام الإلكترونية وأثرها على الاستدامة الاقتصادية الاجتماعية والبيئية في سلاسل الإمداد الغذائية .

المحتوى : رصدت الدراسة زيادة في نمو منصات توصيل الطعام الإلكترونية بمعدلات تتجاوز ال 25% سنوياً وكشفت أن هذه المنصات تعيد صياغة و هيكلية سلاسل الإمداد الغذائي بصورة كبيرة ولها توافع بيئية واجتماعية معقدة على الشركات التقليدية غير أن تأثيرها على الاستدامة الاقتصادية للموزعين التقليديين يختلف بحسب حجم السوق , و تعزز هذه الدراسة الفرضية الخاصة بأثر التجارة الإلكترونية على استراتيجيات التوزيع وتدعم الإطار النظري للبحث الحالي في فهم واستيعاب ديناميكيات التحول الرقمي في سلاسل إمداد المواد الغذائية ولكنها تركز على الاستدامة أكثر من تركيزها على الكفاءة التنافسية والتوزيعية التي تشكل محور الدراسة الحالية , كما انه لا توجد دراسات تتناول قطاع توصيل الطعام الإلكتروني في منطقة الخليج العربي مما يزيد من الفجوة البحثية .

• الدراسة 12 :

Hobbs, J. E. (2020)

العنوان وهدف الدراسة : تقييم ودراسة أثر جائحة كورونا على سلاسل الامداد الغذائية ونماذج التوزيع وتحليل دور التجارة الإلكترونية كأداة للتكيف مع الاضطرابات في سلاسل الإمداد.

المحتوى : كشفت الدراسة أن الجائحة تمثل نقطة تحول جذرية واستراتيجية في نماذج توزيع الغذاء، إذ اودت إلى تسارع غير مسبوق في تبني القنوات الرقمية ودفعت الشركات للتحول من نماذج التوزيع التقليدية إلى نماذج أكثر توزيعاً ومرونة وأشارت إلى أن التغيرات في سلوك المستهلك أثناء الجائحة ستكون ذات اثر دائم , وتدعم الفرضية من

خلال توثيق التحول الجذري والكبير في استراتيجيات توزيع المواد الغذائية الذي أحدثه تسارع التجارة الإلكترونية خلال الجائحة وما بعدها , ولكنها تناولت السياق الكندي وهو بيئة متقدمة ذات بنية لوجستية مختلفة كما أن تأثير الجائحة التحليلي يركز على مرحلة أزمة كورونا في حين يركز البحث الحالي على مرحلة ما بعد الجائحة والتحول الاستراتيجي المستدامة .

• الدراسة 13 :

Mehroliya, S., Alagarsamy, S., & Solaikutty, V. M. (2021)

العنوان وهدف الدراسة : قياس استجابة العملاء في الهند لخدمات توصيل الطعام الإلكترونية ما بعد جائحة كورونا وتحديد المتغيرات المؤثرة على قرار الاستمرار في استخدام هذه الخدمات بعد انتهاء الجائحة .

المحتوى : أثبتت الدراسة بواسطة نموذج الانحدار اللوجستي الثنائي أن سلوك استخدام خدمات توصيل الطعام الإلكترونية أصبح لديه طابع دائم لدى شريحة واسعة من العملاء بعد جائحة كورونا وأن جودة التوصيل وموثوقية المنصة يمثلان أقوى المتغيرات للاستمرار في الاستخدام من قبل المستهلكين , و تدعم هذه الدراسة الفرضية المتعلقة بأثر التجارة الإلكترونية على رضا العملاء وتعزز المسبب النظري للقول بأن التحول السلوكي نحو التسوق الغذائي الرقمي في السعودية سيكون قابلاً للاستدامة ما بعد كوفيد , ولكن السياق الهندي يختلف في بنيته الاقتصادية ومستوى النضج الرقمي عن السياق السعودي كما تقتصر على فئة المستهلكين دون دراسة تأثير هذا التحول على استراتيجيات الشركات الموزعة تكاليفها.

• الدراسة 14 :

Arnold, F., Cardenas, I., Sörensen, K., & Dewulf, W. (2022)

العنوان وهدف الدراسة : مراجعة شاملة للنماذج الحضرية لتوزيع المواد في بيئة التجارة الإلكترونية وتحديد الاتجاهات المستقبلية في تصميم شبكات التوزيع الإلكتروني في المناطق الحضرية .

المحتوى : احصت الدراسة ثمانية نماذج رئيسية لتوزيع البضائع الإلكترونية في البيئات الحضرية وأثبتت أن اختيار النموذج التوزيعي يساهم بشكل قطعي على الكفاءة التشغيلية البيئية وتكاليف الوحدة وأن النماذج الهجينة التي تجمع المستودعات التقليدية مع نقاط التوزيع المتقدمة تحقق أفضل نتيجة واداء , و تقدم الدراسة أساساً نظرياً وتطبيقياً لبناء النموذج التوزيعي الهجين المقترح في اهداف البحث بينما تتناول الدراسة توزيع البضائع العامة ولا تخصص في المواد الغذائية ذات المتطلبات الخاصة بالتبريد والصلاحيات كما أن نماذجها مصممة للمدن الأوروبية ذات الكثافة السكانية والبنية التحتية المختلفة عن المدن السعودية .

• الدراسة 15 :

Kiba-Janiak, M., Marcinkowski, J., Jagoda, A., & Skowronska, A. (2023)

العنوان وهدف الدراسة : مراجعة شاملة للحلول المبتكرة للتوصيل في المرحلة الأخيرة للتجارة الإلكترونية وتصنيف التقنيات الناشئة مثل (الطائرات المسيرة والروبوتات والتوصيل الجماعي) من حيث مستوى نضجها التقني وتحدياتها التشغيلية .

المحتوى : رصدت الدراسة نمو الأبحاث في مجال التوصيل في المرحلة الأخيرة بمعدل 70% خلال السنوات الثلاث الماضية وأكدت أن النماذج التقليدية للتوصيل بالشاحنات وصلت إلى سقفها التشغيلي في المناطق الحضرية وأن التوصيل الجماعي الحل الواعد للتوصيل الأخير في الأسواق الجديدة والناشئة , وتؤيد الدراسة الإطار النظري للبحث في ما يخص تحديات التوصيل في المرحلة الأخيرة وتقدم تصنيفاً حديثاً للحلول التقنية التي يمكن اقتراحها

ضمن النموذج التوزيعي الهجين الذي يسعى البحث الحالي إلى بنائه , ولكنها تتناول التقنيات المستقبلية الحديثة التي لم تصل بعد إلى مرحلة التطبيق العملي الواسع مثل (الروبوتات والطائرات المسيرة) في معظم الأسواق الناشئة كالسعودية مما يقيد قابلية توصيتها للتطبيق في الوقت الحالي .

• الدراسة 16 :

Srai, J. S., Loomes, H., Anosike, A., & Udokporo, C. K. (2024)

العنوان وهدف الدراسة : استقصاء دور المنصات الرقمية في تعزيز صمود سلاسل الامداد الغذائي في مواجهة الاضطرابات الخارجية الكبرى مع مقارنة كيفية استجابة مزودي خدمات الغذاء الإلكتروني لمطلبات المرونة.

المحتوى : حددت الدراسة أربعة عناصر جوهرية لإدارة اضطرابات سلاسل الإمداد الغذائي في البيئة الرقمية وهي :

(1) المنصة (2) التنوع الهيكلي (3) مرونة العمليات (4) كفاءة الموارد , وأثبتت أن شركات الغذاء الإلكتروني ذات المنصات الرقمية الكبيرة والثابتة تحقق مرونة أكبر في مواجهة الاضطرابات مقارنة بالمنصات التقليدية , ولكن الدراسة كانت في السياق البريطاني ولا تتناول السوق الخليجي والسعودي كما انها تركز على مرحلة الاضطرابات الاستثنائية وذلك يقيد تطبيق نتائجها في الظروف التشغيلية الاعتيادية التي هي محور الدراسة الحالية .

المقارنة بين الدراسات :

يمكننا الملاحظة بشكل عام عند قراءة الدراسات السابقة جملة من التناقضات والفجوات الجوهرية التي تؤكد الحاجة للبحث الحالي ومنها أثر التجارة الالكترونية على تكاليف التوزيع , مدى استدامة التحول في أنماط الاستهلاك بعد جائحة كورونا , أثر المخاطر على تبني التسوق الإلكتروني الغذائي و مدى تأثير حجم الشركة على التكيف الرقمي , ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في ثلاثة محاور : المحور الاول : تناوله استراتيجيات التوزيع من منظور الشركات لا من منظور المستهلك وهو منظور يكاد يغيب عن جميع الدراسات السابقة . المحور الثاني : تخصصه في السياق السعودي تحديدا الذي يجمع بين معدلات نمو رقمي مرتفعة ومتسارعة وخصوصية ثقافية وبنية لوجستية متميزة . المحور الثالث : سعيه لبناء نموذج توزيعي هجين مقترح يسد الفجوة بين ما أثبتته الأدبيات نظريا وما تحتاجه الشركات عمليا في السوق السعودي .

ولتفصيل المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية تم تلخيص التناقضات والفجوات وصلة الدراسات السابقة بالبحث الحالي فيما يلي :

أولا : التناقضات والفجوات والصلة بالبحث الحالي :

رقم الدراسة	الصلة بالبحث	التناقضات والفجوات
1	من أوائل الدراسات العربية التي قارنت التسوق الإلكتروني بين سوقين عربيين وتضع أساسا لفهم الخصوصية السعودية المبكرة في قبول التسوق الإلكتروني	تتناول التسوق الإلكتروني بصورة عامة دون التركيز على قطاع المواد الغذائية كما أن مرور عشرين عاما عليها يجعل نتائجها بحاجة ماسة للمراجعة
2	تقدم الدراسة دليلا مبكرا على أن طول قناة التوزيع وتعدد الوسطاء تقلل من ثقة المستهلك	الدراسة أجريت قبل انتشار التجارة الإلكترونية الغذائية في العالم العربي كما تقتصر على مدينة واحدة في سياق سوري يختلف كليا عن البيئة السعودية
3	من أوائل الدراسات التي تحلل سلوك المستهلك السعودي وتقدم بيانات مهمة تساعد على فهم البيئة المحلية التي تعمل فيها شركات توزيع المواد الغذائية	لا تتناول تجارة المواد الغذائية تحديدا كما ان نتائجها تحتاج للمراجعة خصوصا بعد مرور عشر سنوات واثار جائحة كورونا على التسوق الرقمي

4	تدعم الفرضيات المتعلقة برضا العملاء خصوصا فيما يتعلق بسرعة التوصيل وجودة المنتجات	يختلف السياق الاقتصادي لبنجلادش عن السياق السعودي في مستوى الدخل والبنية التحتية الرقمية وأنماط الاستهلاك كما انها تركز على سلوك المستهلك النهائي دون التطرق لاستراتيجيات الشركات التوزيعية
5	توفر الدراسة بيانات اساسية عن هيكل قنوات التجزئة والبيع في المملكة وهي بيانات ضرورية لفهم كيف يساهم التحول الرقمي رسم خريطة التوزيع الغذائي السعودي	تتناول الدراسة سلوك المستهلك النهائي في التجارة التقليدية دون الإشارة إلى التجارة الإلكترونية
6	من أحدث الدراسات العربية ولها تقاطع مباشر مع البحث الحالي في الجمع بين التجارة الإلكترونية وسلوك شراء المواد الغذائية وتدعم فرضية رضا العملاء وسلوكهم الشرائي	كانت في سياق فلسطيني ذي ظروف اقتصادية ولوجستية خاصة تختلف كلياً عن الاستقرار النسبي للسوق السعودي وتركز على سلوك المستهلك النهائي دون النظر في استراتيجيات التوزيع
7	تعتبر الأقرب للبحث الحالي وتعطي دليلاً مباشراً على خصوصية السوق السعودي في مجال التسوق الإلكتروني للبقالة	تتناول جانب المستهلك النهائي دون تناول استراتيجيات شركات التوزيع
8	تمثل الأساس التاريخي لموضوع البحث الحالي وتوضح المخاوف التي لا تزال قائمة حالياً بشأن جودة المنتجات الغذائية في نماذج التوزيع الرقمي	تشكل محدودية الدراسة في السوق الأمريكي اشكالا بتعميم نتائجها على السوق السعودي
9	تدعم فرضية البحث المتعلقة بالفروق في مستوى التكيف الرقمي بحسب حجم الشركة	تركز على السوق الماليزي الذي يختلف في بنيته عن السوق السعودي كما انها لا تناقش استراتيجيات التوزيع وعلاقتها بالتحول الرقمي بشكل مباشر
10	تدعم فرضية اثر جودة المنتجات الغذائية المستلمة على رضا العملاء	لا تتناول السوق السعودي ولا استراتيجيات التوزيع من منظور الشركات بل تتمحور حول سلوك المستهلك فقط
11	تعزز الفرضية الخاصة بأثر التجارة الإلكترونية على استراتيجيات التوزيع وتدعم الإطار النظري للبحث الحالي في فهم ديناميكيات التحول الرقمي في سلاسل الامداد	تركز على الاستدامة أكثر من تركيزها على الكفاءة التنافسية والتوزيعية
12	تدعم الفرضية من خلال توثيق التحول الجذري في استراتيجيات توزيع المواد الغذائية الذي أحدثه تسارع التجارة الإلكترونية خلال جائحة كورونا وما بعدها	تناولت السياق الكندي وهو بيئة مختلفة كما أن تأثير الجائحة التحليلي يركز على مرحلة أزمة كورونا فقط
13	تدعم الفرضية المتعلقة بأثر التجارة الإلكترونية على رضا العملاء	السياق الهندي يختلف عن السياق السعودي كما انها تقتصر على فئة المستهلكين دون دراسة تأثير هذا التحول على استراتيجيات الشركات الموزعة
14	تقدم أساساً نظرياً وتطبيقياً لبناء النموذج التوزيعي الهجين المقترح في اهداف البحث	تتناول توزيع البضائع العامة ولا تتخصص في المواد الغذائية كما أن نماذجها مصممة للمدن الأوروبية
15	تؤيد الإطار النظري للبحث في ما يخص تحديات التوصيل وتقدم تصنيفاً للحلول التقنية التي يمكن اقتراحها ضمن النموذج التوزيعي الهجين	تتناول التقنيات المستقبلية الحديثة التي لم تصل بعد إلى مرحلة التطبيق العملي الواسع
16	اثبتت أن شركات الغذاء الإلكترونية ذات المنصات الرقمية الكبيرة تحقق مرونة أكبر في مواجهة الاضطرابات مقارنة بالمنصات التقليدية	كانت في السياق البريطاني ولا تتناول السوق الخليجي والسعودي

جدول 2

المنطلقات النظرية للدراسة :

يعد الإطار النظري العمود الفقري لأي دراسة علمية متكاملة إذ يشكل المرجع المفاهيمي الذي تنطلق منها الفرضيات وعلى أثرها يتم قياس النتائج وتم الحكم على مدى مساهمتها في إثراء المعرفة القائمة , وتستند هذه الدراسة في بنائها النظري إلى منظومة متكاملة من عدة نظريات واطارات تحليلية مترابطة تحدد ابعاد المشكلة البحثية كافة من التحولات في هياكل التوزيع وتحليل تكاليف سلاسل الإمداد الى قياس تبني التكنولوجيا ورضا المستهلكين والميزة التنافسية .

وتتکاتف هذه النظريات مع بعضها البعض في نموذج تحليلي بتناسق عالي يصور الدراسة الحالية على أنها قياس لاثـر متغير مستقل واحد وهو (مستوى تبني التجارة الإلكترونية) على منظومة من المتغيرات التابعة المختلفة مثل استراتيجيات التوزيع وهيكل التكاليف ورضا العملاء والميزة التنافسية , ويمكننا سرد النظريات في هذه الدراسة الى ما يلي :

• نظرية الموارد والكفاءات :

تنشأ النظرية من مبدأ ان المؤسسات تتباين في ادائها الاستراتيجي ليس بسبب بيئتها الخارجية وحدها بل بسبب التباين في مواردها وكفاءاتها الداخلية , وتصنف الموارد إلى : موارد ملموسة (مالية , مادية , تقنية) وموارد غير ملموسة (سمعة , ثقافة, علاقات) بالإضافة الى الكفاءات الديناميكية التي تعكس قدرة المنشأة على التجدد والتكيف , ويمكننا توظيفها في الدراسة الحالية للإجابة على تساؤل لماذا تتباين شركات توزيع المواد الغذائية في سرعة استجابتها للتحول الرقمي وكفاءة تبنيها للتجارة الإلكترونية ؟ ف مثلا الشركات الكبيرة تمتلك موارد مالية وتقنية وبشرية تساعد على الاستثمار في البنية الرقمية , بينما تعاني الشركات الصغيرة من نقص في هذه الموارد . كما تفسر هذه النظرية كيف يمكن للتجارة الإلكترونية ان تتحول إلى مورد نادر وصعب التقليد إذا استثمرت بصورة متكاملة وعميقة.

• نظرية الميزة التنافسية :

تبنى النظرية على أن المنشأة لا يمكنها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة إلا من خلال إحدى ثلاث استراتيجيات عامة : (1) قيادة التكلفة (2) التمايز في الخدمة أو المنتج (3) التركيز على شريحة محددة . وتحدد قوى التنافس الخمس (المنافسون , الداخلون الجدد , المنتجات البديلة , الموردون , العملاء) البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنشأة , ويمكن تصوير التجارة الإلكترونية في ضوء هذه النظرية بوصفها وسيلة لإعادة تشكيل قوى التنافس الخمس في قطاع توزيع المواد الغذائية , فهي تقلل حواجز الدخول أمام المنافسين الجدد وتزيد من القوة التفاوضية للعملاء بفعل سهولة المقارنة بين العروض وتقلص التكاليف مما يدعم استراتيجية قيادة التكلفة , ويمكننا تطبيق هذه النظرية في الدراسة الحالية لتحليل كيف ساهمت التجارة الإلكترونية رسم البيئة التنافسية لشركات توزيع المواد الغذائية في المملكة العربية السعودية وكيف يمكن للشركات أن توظف قنواتها الرقمية لتحقيق ميزة تنافسية أعلى في محاور خفض التكاليف و تمييز الخدمة كما توفر الجانب النظري لتقييم مخرجات النموذج التوزيعي الهجين المقترح .

• نظرية نموذج قبول التكنولوجيا :

يسند النموذج على مبدأ أن تبني التكنولوجيا في بيئة الأعمال يحكمه متغيران جوهريان :

(1) الفائدة المدركة وهي درجة اعتقاد المستخدم بأن النظام يعزز أداءه الوظيفي .

(2) سهولة الاستخدام وهي درجة اعتقاده بأن النظام لا يستلزم جهداً كبيراً وكلاً المتغيرين يُؤثران في الموقف من نية المستخدم لقبول هذه التكنولوجيا , و يشكل نموذج قبول التكنولوجيا الأساس النظري لقياس مستوى تبني شركات توزيع المواد الغذائية السعودية للتجارة الإلكترونية في الدراسة الحالية , ويوجه تصميم محاور الاستبانة المتعلقة بمدى إدراك المدراء لفوائد التحول الرقمي وسهولة تطبيقه ويوضح الفجوة بين الشركات التي قامت بتبني التجارة الإلكترونية وتلك التي لا تزال مترددة بالرغم من توافر الموارد .

• نظرية انتشار الابتكار :

تشرح النظرية كيفية وسرعة انتشار الابتكارات التكنولوجية والافكار الجديدة بمرور الزمن وحددت خمسة عوامل

تحدد سرعة التبني وهي :

(1) النسبية المميزة

(2) التوافق مع القيم القائمة

(3) البساطة والقابلية للفهم

(4) القابلية للتجريب

(5) وضوح النتائج

كما تصنف المتبنين عادة إلى مبتكرين (2.5%) متبنين مبكرين (13.5%) أغلبية مبكرة (34%) أغلبية متأخرة (34%) ومتقاعسين (16%) ، و تقسم دورة انتشار الابتكار إلى خمس مراحل وهي الإدراك والاهتمام والتقييم والتجريب والتبني ، ويمكننا تطبيق هذه النظرية في الدراسة الحالية لتحديد موقع الشركات الغذائية السعودية في منحنى تبني التجارة الإلكترونية هل هي في مرحلة المبتكرين (وهو الحال مع الشركات الناشئة) ام في مرحلة الأغلبية المتأخرة (كبعض شركات التوزيع التقليدي) ؟ وتساعد النظرية كذلك في تفسير معدل التبني المتفاوت بين الشركات الكبيرة والصغيرة وبين قطاعات المنتجات الغذائية المختلفة .

• نموذج جودة الخدمات الالكترونية :

يفسر النموذج جودة الخدمة الإلكترونية بوصفها درجة كفاءة وفاعلية الموقع الإلكتروني أو المنصة في تسهيل التسوق والشراء والتوصيل وله سبعة ابعاد :

(1) الكفاءة

(2) الإتاحة

(3) الإتمام (التوصيل في الوقت المحدد)

(4) الخصوصية

(5) الاستجابة

(6) التعويض

(7) التواصل

وتؤثر هذه الأبعاد مجتمعة في رضا العميل ونيته إعادة الشراء و تنقسم هذه الابعاد الى مجموعتين : ابعاد التجربة الاعتيادية (الكفاءة , الإتاحة , الإتمام , الخصوصية) وابعاد الاسترداد عند الفشل (الاستجابة , التعويض , التواصل) وكلتا المجموعتين تمثلان معا جودة الخدمة المكتسبة , ويطبق هذا النموذج في الدراسة لقياس مستوى رضا العملاء عن خدمات توزيع المواد الغذائية الرقمية مع التركيز على ثلاثة ابعاد ذات خصوصية غذائية :

(1) الإتمام : هل وصل المنتج في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة ؟

(2) الكفاءة : هل كانت التجربة سلسة ومريحة ؟

(3) الاستجابة : كيف تعاملت الشركة مع الاخطاء والشكاوى ؟

• الخلاصة :

لا تعمل النظريات السابقة بمعزل عن بعضها البعض في هذه الدراسة بل تتكامل في منظومة تحليلية متناسقة تغطي كل أبعاد المشكلة البحثية انطلاقاً من المستوى الكلي (قوى السوق والبيئة التنافسية) إلى المستوى المؤسسي (الموارد والكفاءات) وصولاً إلى المستوى التشغيلي (قبول التكنولوجيا ونشر الابتكار) والمستوى التسويقي (جودة الخدمة الالكترونية) وتتمحور أهمية هذا التنوع النظري في أنه يساعد الدراسة في الاجابة على تساؤلاتها من زوايا متعددة مما يعزز موثوقية نتائجها وعمق توصياتها .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المنهجية وطرق البحث :

تمثل منهجية البحث الأساس الذي تبنى عليه موثوقية النتائج ومصدقيتها وقابليتها للتعميم إذ تقوم بتحديد الإطار الذي يسلكه الباحث في رحلته من التساؤل إلى الإجابة. وتعكس هذه المنهجية الخيارات التي اتخذها الباحث في إطار طبيعة المشكلة البحثية ومتطلبات الفرضيات وإمكانات الوصول الميداني وذلك وفق معايير البحث العلمي والأكاديمي المعتمدة .

أولاً: نوع البحث ومنهجه :

يصنّف هذا البحث من ضمن البحوث الوصفية التحليلية إذ يهدف في المرحلة الاولى إلى وصف الظاهرة وقياسها (مستوى تبني التجارة الإلكترونية وأثرها على استراتيجيات التوزيع) ثم يتقدم في المرحلة الثانية إلى التحليل الاستنتاجي الذي يقيس ويختبر وجود العلاقات حجم الأثر.

ويعتبر هذا المزج بين البعدين الوصفي والتحليلي الأنسب لطبيعة موضوع الدراسة الذي يتضمن متغيرات كثيرة تستدعي التشخيص قبل الحكم .

و تتبنى الدراسة المنهج البحثي المختلط الذي يجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي في نظام متكامل وذلك وفق تصميم الأسبقية الكمية حيث يحدد الأسلوب الكمي المسار الرئيسي المتكون من استبانة محكمة يتم تحليلها احصائيا في حين يعمل الأسلوب النوعي المتمثل في المقابلات دورا تكميليا وتفسيريا لاستيعاب ما لا تستطيع الأرقام وحدها كشفه من تعقيدات ميدانية وسياقات تشغيلية .

ثانيا : مجتمع الدراسة وعينها :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف القيادية والتشغيلية المتعلقة بالمبيعات والتوزيع والقسم اللوجستي في شركات قطاع توزيع المواد الغذائية داخل المملكة العربية السعودية ويشمل ذلك : مدراء المبيعات والتوزيع سلاسل الإمداد ومسؤولي التجارة الإلكترونية والتحول الرقمي في هذه الشركات. وتقدر الإحصائيات الرسمية الصادرة عن وزارة التجارة السعودية ان عدد الشركات المرخصة في قطاع الجملة والتجزئة الغذائية قد تجاوز ال 38,000 سجل تجاري نشط بالآخذ بعين الاعتبار ان الشركات المتوسطة والكبيرة التي تمتلك هياكل توزيعية منظمة تمثل النسبة الأكثر أهمية لهذه الدراسة.

وتعتمد الدراسة عينة هجينة تجمع بين نوعين من أساليب المعاينة وهي العينة العشوائية للجانب الكمي، حيث يتم توزيع الاستبانة عشوائيا على العاملين في شركات التوزيع الغذائي ، والعينة القصدية للجانب النوعي حيث يتم اختيار المشاركين في المقابلات بحسب خبرتهم الميدانية المباشرة في ملف التحول الرقمي بشركاتهم .

أدوات الدراسة :

الاستبانة الالكترونية :

تعتبر الاستبانة الإلكترونية الاداة الرئيسية لجمع البيانات الكمية في هذه الدراسة حيث سيتم تصميمها وفق مقياس خماسي (1 = أختلف بشدة , 5 = أوافق بشدة) واستنادا إلى الأدبيات الأكاديمية المعتمدة والمراجع التي اثبتت صدق وثبات مقاييسها في سياقات مشابهة , وسيتم توزيعها إلكترونيا عبر Google Forms مع نسخة ورقية احتياطية للمقابلات الميدانية المباشرة عند الحاجة .

وسيكون لها عدة محاور من ضمنها بيانات الشركة وحجمها , مستوى تبني الشركة للتجارة الالكترونية ومستوى رضا العملاء في حالة التبني الكامل , اثر التجارة الالكترونية على الميزة التنافسية , اثر التجارة الالكترونية على استراتيجيات قنوات التوزيع والتحديات العوائق التي تواجهها الشركات في هذا السياق .

حدود الدراسة :

- الحد الجغرافي :

تقتصر الدراسة على الشركات العاملة في المناطق الرئيسية في المملكة العربية السعودية : جدة والرياض والدمام وعسير بوصفها المراكز الاقتصادية الكبرى في المملكة والأكثر نمواً وتطوراً من حيث البنية التحتية الرقمية والحركة التجارية والسياحية .

- الحد الزمني :

تعتمد الدراسة على قياس الظاهرة في لحظة زمنية واحدة خلال الفترة 2025-2026 مما يحول دون رصد التطورات عبر الزمن.

- الحد البشري :

تستهدف الدراسة فئة المدراء والقادة ذوي الصلة بالمبيعات والتوزيع والتحول الرقمي دون تمثيل بقية الوظائف التشغيلية .

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة :

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ودراستها بصورة مفصلة وتحليلية من خلال وصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية وتحليل استجابات المشاركين على محاور الاستبانة السبعة وفق الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية).

النتائج :

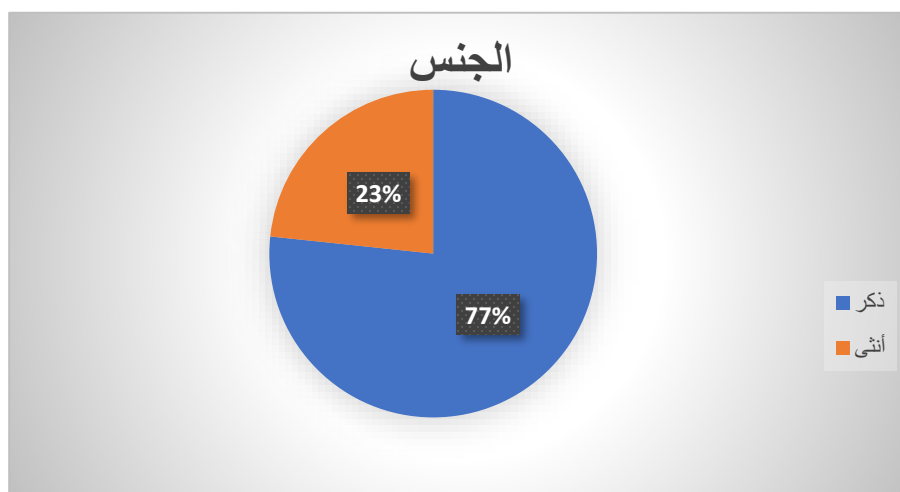
أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة :

تم تكوين عينة الدراسة النهائية من 150 مشاركاً يشغلون مناصب مختلفة وتشغيلية في شركات توزيع المواد الغذائية بثلاث مناطق رئيسية في المملكة العربية السعودية ويعرض الجدول التالي التوزيع الديموغرافي التفصيلي للعينة :

• الجنس :

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	115	76.70%
	أنثى	35	23.30%

جدول 3

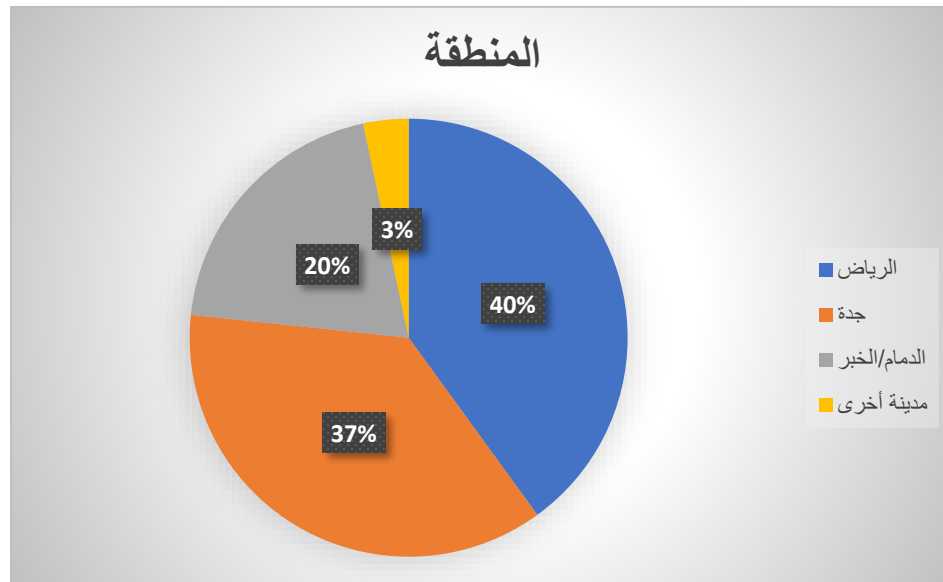


رسم توضيحي 1

• المنطقة:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
المنطقة	الرياض	60	40%
	جدة	55	36.70%
	الدمام/الخبر	30	20%
	مدينة أخرى	5	3.30%

جدول 4

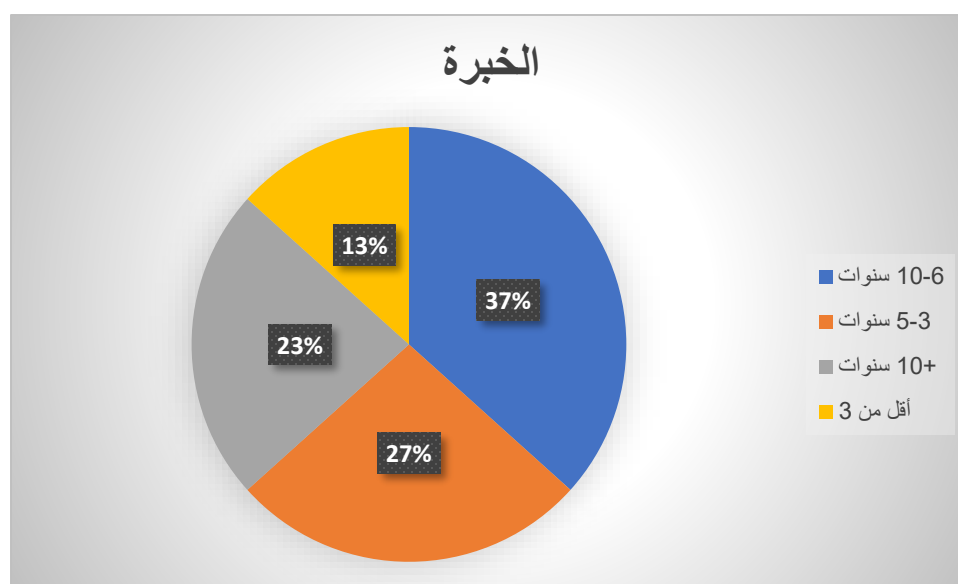


رسم توضيحي 2

• الخبرة:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الخبرة	10-6 سنوات	55	36.70%
	5-3 سنوات	40	26.70%
	10+ سنوات	35	23.30%
	أقل من 3	20	13.30%

جدول 5

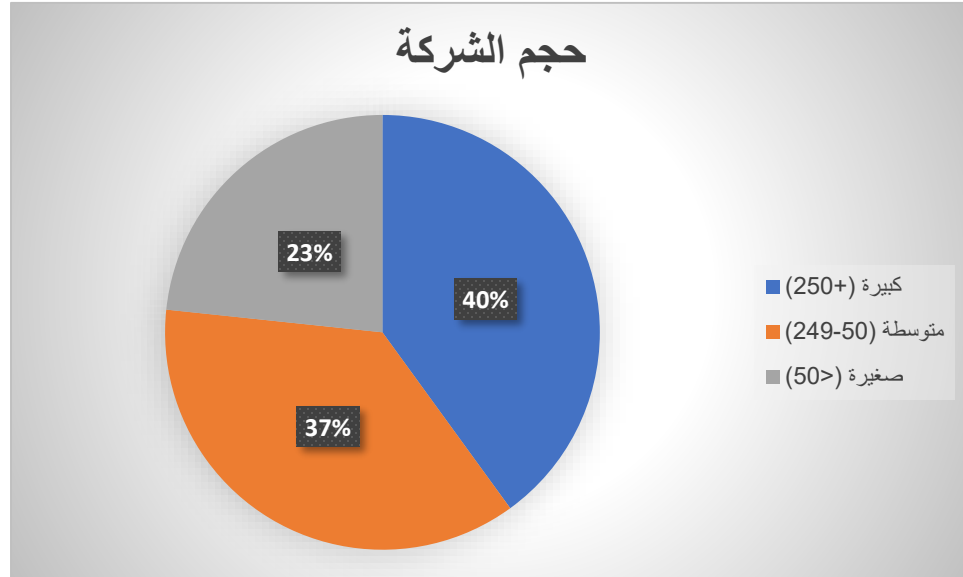


رسم توضيحي 3

• حجم الشركة :

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
حجم الشركة	كبيرة (250+)	60	40%
	متوسطة (249-50)	55	36.70%
	صغيرة (50>)	35	23.30%

جدول 6

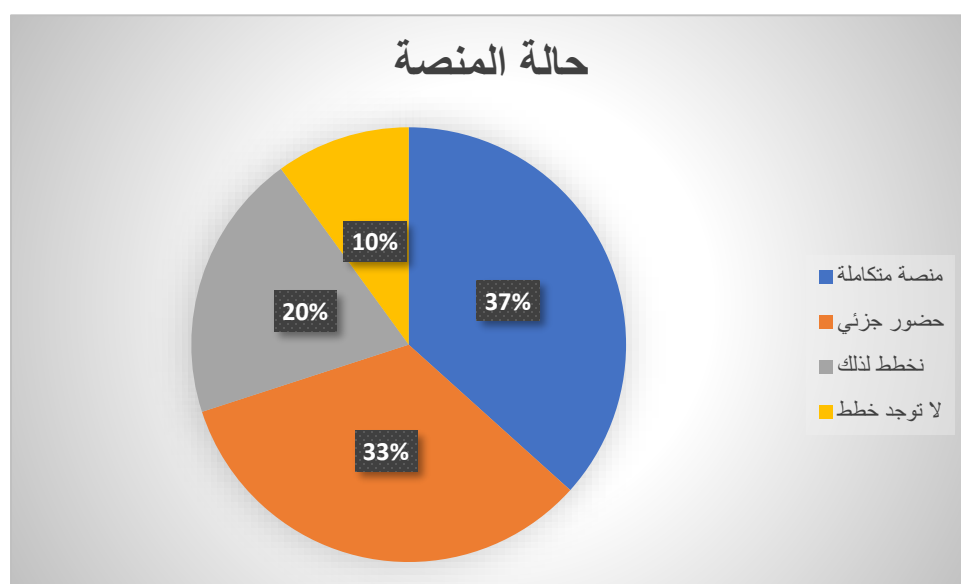


رسم توضيحي 4

• حالة منصة التوزيع الرقمي :

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
حالة المنصة	منصة متكاملة	55	36.70%
	حضور جزئي	50	33.30%
	نخطط لذلك	30	20%
	لا توجد خطط	15	10%

جدول 7



رسم توضيحي 5

يمكن ملاحظة أن نسبة الذكور الأكبر (76.7%) تعكس الواقع الفعلي لتركيبية القوى العاملة في قطاع توزيع وبيع المواد الغذائية بالمملكة كما أن التوزيع الجغرافي بين الرياض (40%) وجدة (36.7%) والدمام (20%) يشير إلى أن الثقل الاقتصادي الرئيسي للسوق السعودي يتركز في المدن الثلاثة الكبرى ، وملاحظ أن 70% من المشاركين يمتلكون خبرة في المجال تزيد على 5 سنوات مما يعزز موثوقية استجاباتهم .

ثانيا : نتائج الإحصاء الوصفي ، المتوسطات والانحرافات المعيارية :

يعطي الجدول التالي نظرة كاملة وشاملة على متوسطات المحاور الستة الرئيسية وانحرافات المعيارية لدى كامل العينة :

المحور	المتوسط (من 5)	الانحراف	الدالة التحليلية
تبني التجارة الإلكترونية	3.31	1.12	يشير إلى أن التبني متوسط مائل للارتفاع حيث أن 70% من الشركات لديها حضور رقمي بدرجات متفاوتة
الأثر على قنوات التوزيع	3.16	1.1	تأثير ملحوظ على إعادة هيكلة القنوات لكنه لم يبلغ حد التحول الكامل حتى الآن
الأثر على التكاليف التشغيلية	3.32	1.03	الأثر مزدوج حيث لوحظ انخفاض بعض التكاليف وزيادة في تكاليف التوصيل النهائي
الأثر على رضا العملاء	3.01	1.11	الرضا معتدل ويرتفع بشكل واضح لدى مستخدمي المنصات الكاملة
تحديات التحول الرقمي	3.8	0.87	التحديات ملموسة بوضوح ومشتركة بين الشركات بغض النظر عن حجمها
الميزة التنافسية	2.93	1.06	الميزة التنافسية لا تزال في مرحلة التكون ولم تتحقق بالكامل بعد

جدول 8

يلاحظ من هذه النتائج ثلاث مشاهدات تحليلية جوهرية : أولاً لمحور التحديات أعلى متوسط (3.80) مما يدل على أن عوائق التحول الرقمي محسوسة وملموسة لدى أغلب الشركات بغض النظر عن حجمها أو مستوى تبنيها . ثانياً يتجاوز محورا تبني التجارة الإلكترونية والتكاليف التشغيلية حول المتوسط (3.31 و 3.32) مما يدل على أن التبني يسير مع وتيرة تعقيدات التكلفة . ثالثاً يسجل محور الميزة التنافسية أقل متوسط (2.93) مما يشير إلى أن الميزة التنافسية لا تتبلور بشكل فوري عند التبني بل تستلزم وقتاً وتراكمًا .

ثالثا: نتائج فقرات الاستبانة :

• محورتبي التجارة الالكترونية :

#	نص الفقرة	المتوسط	الانحراف
Q1	تطبق شركتي التجارة الإلكترونية كقناة رئيسية للتوزيع	3.31	1.16
Q2	تمتلك شركتي منصة رقمية متكاملة لاستقبال الطلبات	3.36	1.14
Q3	يرتبط نظام إدارة المخزون بالمنصة الرقمية في الوقت الفعلي	3.17	1.1
Q4	تستثمر شركتي باستمرار في تطوير بنيتها الرقمية	3.32	1.07
Q5	يتلقى الموظفون تدريباً دورياً على أدوات التجارة الإلكترونية	3.25	1.11
Q6	تتعامل شركتي مع التجارة الإلكترونية كركيزة استراتيجية	3.39	1.14
Q7	تتوافق استراتيجية التجارة الإلكترونية مع رؤية 2030	3.25	1.1
Q8	تستخدم تحليلات البيانات لدعم قرارات التوزيع	3.27	1.11
Q9	التجارة الإلكترونية ستكون القناة الأولى خلال 5 سنوات	3.37	1.06
Q10	تراقب شركتنا أداء منافسيها الرقمي بانتظام	3.39	1.19

جدول 9

توزعت نتائج هذا المحور حول متوسط كلي (3.31) بانحراف (1.12) مما يضعه في المستوى المتوسط المائل للارتفاع ، وجاءت الفقرات Q6 و Q10 بمتوسطات (3.39) مما يشير الى ادراك كبير لأهمية التجارة الإلكترونية بكونها ركيزة استراتيجية وضرورة مراقبة المنافسين بينما سجل Q3 أدنى متوسط (3.17) مما يشير الى أن ربط المخزون بالمنصة الرقمية في الوقت الفعلي لا يزال تحدياً تقنياً لم يتم تحقيقه بالكامل بعد .

• محوثر التجارة الإلكترونية على قنوات التوزيع :

#	نص الفقرة	المتوسط	الانحراف
Q11	أدى نمو التجارة الإلكترونية إلى تقليص دور الموزعين التقليديين	3.11	1.08
Q12	أسهمت في تحول شركتنا نحو التوزيع المباشر	3.13	1.09
Q13	تراجع الاعتماد على تجار الجملة بسبب القنوات الرقمية	3.05	1.09
Q14	أعادت التجارة الإلكترونية رسم خريطة قنوات التوزيع	3.23	1.04
Q15	يُتيح التوزيع الرقمي الوصول لشرائح عملاء جديدة	3.11	1.16
Q16	تسهم منصات التوصيل السريع في إعادة هيكلة التوزيع	3.14	1.17
Q17	تغطي القنوات الرقمية مناطق جغرافية أوسع	3.24	1.12
Q18	تمثل Dark Stores فرصة توزيعية واعدة	3.27	1.06
Q19	يعاني الموزعون التقليديون من ضغط تنافسي متصاعد	3.24	1.08
Q20	تسعى شركتنا لدمج القنوات في نموذج هجين (Omni-channel)	3.05	1.08

جدول 10

في هذا المحور تم تسجيل متوسط كلي بمقدار (3.16) وهو الأقل بين المحاور التي تعنى بقياس الأثر مما يشير إلى أن التحول في قنوات التوزيع لا يزال في مراحله الابتدائية ولم يبلغ حد التحول الكامل ، ويتصدر Q17 و Q18 ب (3.24) و (3.27) تواليا والمتعلقان ب ال Dark Stores والقنوات الجغرافية الأوسع مما يشير الى ازدياد الوعي بالنماذج الحديثة وفي المقابل يسجل Q13 و Q20 أدنى متوسطين (3.05) مما يشير الى أن تراجع تجار الجملة والتحول الكامل نحو Omni-channel لا يزالان في المراحل المبكرة .

• محور أثر التجارة الإلكترونية على التكاليف التشغيلية :

#	نص الفقرة	المتوسط	الانحراف
Q21	أسهمت التجارة الإلكترونية في خفض تكاليف التخزين التقليدي	3.33	0.91
Q22	ارتفعت تكاليف التوصيل الأخير (Last-Mile) مع التجارة الإلكترونية	3.67	0.78
Q23	يمثل Last-Mile أكبر التحديات التكلفة في التوزيع الرقمي	4.03	0.75
Q24	أدت التجارة الإلكترونية لتقليص الهدر في المنتجات سريعة التلف	2.95	1.13
Q25	خفض التحول الرقمي التكاليف الإجمالية لسلسلة الإمداد	3.13	0.87
Q26	تبريد المنتجات خلال التوصيل الرقمي عبء تكلفوي إضافي	3.88	0.79
Q27	تتناسب تكاليف التحول الرقمي مع عوائده	2.69	1.01
Q28	ربط المخزون بالمنصة يحد من تكاليف العجز	2.88	1.03

جدول 11

يعطي هذا المحور صورة ازدواجية الأثر تستحق التأمل فبينما يسجل سؤال Q23 و Q22 أعلى متوسطات (4.03 و 3.67 على التوالي) مما يدل على أن ال Last-Mile يشكل عبئا ذو تكلفة كبيرة وضغط عالي ، وأن تكاليف تبريد المنتجات خلال التوصيل مرتفعة (3.88) Q26.

وفي المقابل تسجل فقرات تناسب العائد مع التكلفة مثل (Q27 = 2.69) وربط المخزون بالمنصة (Q28 = 2.88) أقل المتوسطات مما يدل على أن الشركات لا تزال تبحث عن معادلة التوازن بين الاستثمار الرقمي والعائد الفعلي .

• محوثر التآرة الإلكترونية على رضا العملاء :

#	نص الفقرة	المتوسط	الانحراف
Q29	عملاؤنا الرقميون يبدون رضا أعلى عموما	3.13	1.12
Q30	سرعة التوصيل الرقمي تحقق أثرا إيجابيا على رضا العملاء	2.99	1.13
Q31	جودة المنتجات عبر التجارة الإلكترونية مرضية للعملاء	2.93	1.09
Q32	شفافية تتبع الطلب تعزز ثقة العملاء	3.07	1.08
Q33	التجربة الرقمية الإيجابية تحفز تكرار الشراء والولاء	3.06	1.01
Q34	سهولة استرداد الطلبات إلكترونيا تحسن رضا العملاء	2.86	1.13
Q35	لاحظت شركتنا انخفاض شكاوى العملاء بعد التبني الرقمي	3.09	1.14
Q36	عملاؤنا يفضلون المنصات التي تتيح مقارنة الأسعار	2.95	1.09
Q37	التواصل الرقمي الفوري يعزز معدل الاحتفاظ بالعملاء	3	1.19

جدول 12

يسجل هذا المحور متوسطا كليا بمقدار (3.01) وهو اقرب المحاور إلى الحيادية مما يدل على ان الرضا الناتج عن التجارة الإلكترونية الغذائية لا يزال في طور التشكل ولم يستقر على مستوى مرتفع .

ويتصدر Q29 المتعلق بالرضا العام للعملاء الرقميين (3.13) و Q32 الخاصة بشفافية تتبع الطلب (3.07) بينما يسجل Q34 المتعلق بسهولة استرداد الطلبات أدنى متوسط (2.86) مما يشير إلى ضعف واضح في سياسات الاسترجاع الرقمية .

• محور تحديات التحول الرقمي :

#	نص الفقرة	المتوسط	الانحراف
Q38	التكاليف الأولية للبنية الرقمية عائق رئيسي للتبني	3.83	0.88
Q39	نقص الكوادر المتخصصة تحد جوهرى نواجهه	3.81	0.84
Q40	صعوبة الحفاظ على جودة المنتجات المبردة خلال التوصيل تحد تشغيلي	3.78	0.99
Q41	القطاع يعاني من ضعف في منظومة التبريد اللوجستي(Cold Chain)	3.88	0.86
Q42	اللوائح التنظيمية تعيق أحيانا سرعة التحول الرقمي	3.77	0.91
Q43	تغيير ثقافة الموظفين نحو العمل الرقمي تحد إداري	3.76	0.79
Q44	الشركات الصغيرة تواجه تحديات أكبر في التحول الرقمي	3.81	0.85
Q45	المنافسة من المنصات الكبرى تشكل ضغطا على الموزعين التقليديين	3.77	0.85

جدول 13

يسجل هذا المحور اكبر متوسط كلي في الدراسة (3.80) مع انحراف معياري منخفض (0.87) مما يشير الى إجماع كبير وغير مسبوق بين المشاركين على وجود التحديات، ويتصدر Q41 المتعلق بضعف منظومة التبريد اللوجستي Cold Chain 3.88 وQ38 المتعلق بالتكاليف الأولية (3.83) وQ39 بشأن نقص الكوادر المتخصصة (3.81) مما يعطي منظومة متكاملة من التحديات البنيوية وجدير بالذكر أن الانحراف المنخفض يشير الى ان هذه التحديات ليست خاصة بشركات دون أخرى بل هي مشكلة قطاعية هيكلية .

• محور التجارة الإلكترونية والميزة التنافسية :

#	نص الفقرة	المتوسط	الانحراف
Q46	شركتنا تحتل موقعا تنافسيا أفضل بفضل التجارة الإلكترونية	2.9	1.09
Q47	أسهم التحول الرقمي في رفع حصتنا السوقية	2.93	1.03
Q48	يميز التوزيع الرقمي شركتنا عن المنافسين التقليديين	2.94	1.11
Q49	نستجيب لمتطلبات السوق بصورة أسرع بفضل التجارة الإلكترونية	2.97	1.02
Q50	التكامل بين القنوات (Omni-channel) يعزز تنافسيتنا	2.93	1.11
Q51	قدرات التجارة الإلكترونية تنتج بيانات تحسن قراراتنا	2.95	1.04
Q52	الشركات غير الرقمية ستفقد تنافسيتها تدريجيا	2.97	1.07
Q53	الاستثمار في التجارة الإلكترونية يحقق عائدا تنافسيا واضحا	2.83	0.99

جدول 14

يسجل هذا المحور اقل متوسط كلي في الدراسة (2.93) وهو قريب من الحيادية مما يعطي دلالة تحليلية شديدة الأهمية وهي ان الشركات تدرك نظريا اهمية التجارة الالكترونية في بناء الميزة التنافسية ولكنها لم تحول هذه الادراكات الى ميزة تنافسية ملموسة وقابلة للقياس حتى الان .

هذه الفجوة بين الإدراك والواقع تعتبر من ابرز النتائج التحليلية للبحث وتفتح افاقا وفرصا واسعة للتوصيات الاستراتيجية .

الخلاصة :

تكشف نتائج هذا الفصل عن صورة واضحة وهي ان التجارة الإلكترونية لها تحول حقيقي وقابل للقياس في قطاع توزيع المواد الغذائية السعودي حيث يتجلى في اعادة رسم قنوات التوزيع وزيادة رضا العملاء ولكن هناك عدة عوائق في مقدمتها ضعف Cold Chain وتصادد تكاليف Last-Mile ونقص الكوادر التي تعيق تحقيق الميزة التنافسية الكاملة التي يتوقعها القطاع من هذا التحول .

الاستنتاجات والتوصيات :

يمثل هذا الفصل تنويجا للمسيرة البحثية كاملة إذ يقوم بتحويل النتائج من بيانات ونتائج الى استنتاجات اكاديمية ثابتة وتوصيات استراتيجية لها قابلية للتطبيق ويهدف هذا القسم الى الاجابة على التساؤل الجوهرى : ما الذي تعلمناه من هذه الدراسة وكيف يمكن تطبيقه لخدمة القطاع الغذائى السعودى فى ظل رؤية 2030 ؟ ويتوزع الفصل على ثلاثة محاور وهى الاستنتاجات الرئيسية ، النموذج الهجين المقترح والتوصيات الاستراتيجية .

● الاستنتاجات :

انطلاقا من نتائج الاستبانة المبنية على بيانات 150 مشاركا وفى ضوء الاطار النظرى والدراسات السابقة تم تقسيم الاستنتاجات الى ستة استنتاجات رئيسية :

1- التحول الرقمى فى التوزيع الغذائى السعودى حقيقى لكنه غير مكتمل :

مما اثبتته البيانات ان محور تبني التجارة الالكترونية سجل متوسطا (3.31) وهو ما يتم تصنيفه فى الفئة المتوسطة المائلة للارتفاع مع اكتشاف ان 70% من الشركات لها حضور رقمى بدرجات متفاوتة ، غير أن 43% منها لا تزال فى مرحلة الحضور الجزئى أو التخطيط فقط مما يدل على وجود فجوة واسعة بين الوعى بأهمية التحول ومستوى تطبيقه الفعلى ، فى حين ان هذا الاستنتاج يتوافق مع نظرية انتشار الابتكار التى تميز بين مرحلة التوعية ومرحلة التبني الكامل ويؤكد ان القطاع الغذائى السعودى لا يزال فى منتصف منحنى الانتشار .

وتتفق النتائج مع نتائج دراسة (2024) Alsulaimani التى رصدت توجهها ايجابيا نحو التسوق الإلكتروني لكن دون تحول كامل .

2- التجارة الإلكترونية تعيد رسم خارطة التوزيع لكنها لم تقم بالغاء التوزيع التقليدي :

مما اثبتته البيانات ان محور قنوات التوزيع سجل متوسطا (3.16) وهو ما يشير الى تحول تدريجي وليس كبيرا وفقرات تراجع الوسطاء (3.08-3.13) اثبتت حدوث اعادة هيكلة لكن متوسطات Omni-channel (3.05) تشير الى ان التكامل الهجين لم يتحقق بصورة كاملة حتى الان .

ومن الدلالات التطبيقية على هذا الاستنتاج انه يعطي فرصة استراتيجية للموزعين التقليديين حيث ان التحول من وسيط تجاري إلى شريك لوجستي متخصص (Cold Chain ، Last-Mile في المناطق النائية) هو النموذج الاكثر استدامة وفعالية في عصر التجارة الالكترونية الحديثة .

3- Cold Chain و Last-Mile مشكلتان بنيويتان تعيقان نمو التوزيع الغذائي الرقمي :

مما اثبتته البيانات ان Q23 (Last-Mile أكبر تحديات التكلفة) سجل اعلى متوسط منفرد في الدراسة (4.03) و Q26 (التبريد عبء إضافي) سجل متوسطا (3.88)، و Q22 (ارتفاع تكاليف Last-Mile) سجل متوسطا (3.67) في المقابل Q27 (تناسب العائد مع التكلفة) سجل اقل متوسط في المحاور (2.69) مما يشير لعجز في المعادلة الاقتصادية ويتوافق الاستنتاج مع دراسة (Kiba-Janiak et al. (2023 التي رصدت تحديات Last-Mile دوليا ويضيف بعدا جديدا وهو اثر المناخ الخليجي الحار الذي يزيد من تكاليف Cold Chain بالمقارنة مع الدول الاوروبية.

وبالاشارة الى الدلالة التطبيقية نجد انه لا يمكن تحقيق جدوى اقتصادية ملاحظة للتوزيع الغذائي الرقمي دون حل مشكلة Last-Mile. والحل ليس في الاستثمار الفردي لكل شركة بل في مناطق لوجستية مشتركة تدعمها الدولة تقوم بتخفيض التكاليف للجميع .

4- رضا العملاء يرتبط ارتباطا وثيقا بالتجارة الالكترونية لكنه لم يبلغ مستوى مرتفعا حتى الان :

مما اثبتته البيانات ان متوسط محور رضا العملاء (3.01) هو الاقرب الى الحياد ولكن ارتباطه بمستوى تبني التجارة الإلكترونية قوي جدا حيث ان شركات المنصات المتكاملة تسجل رضا اكبر بفارق ملحوظ عن غيرها في حين ان ضعف فقرة استرداد الطلبات (2.86) يكشف ثغرة جوهرية في تجربة العميل و يتوافق الاستنتاج مع دراسة (Saad (2021 في اثبات الرضا الايجابي المشروط ويتعارض بشكل جزئي مع دراسة (Alsulaimani (2024 التي لم تجد للمخاطر المدركة اثرا واضحا دالاً بينما بياناتنا اثبتت ان تجربة الارجاع مصدر مخاطرة واقعي .

5- الشركات المتوسطة الأعلى تبنيًا (نتيجة تتحدى المنطق التقليدي):

مما اثبتته البيانات وجود فروقات في مستوى التبني بين احجام الشركات لكن النتيجة المفاجئة كانت أن الشركات المتوسطة الأعلى تبنيًا (3.51) متفوقة على الشركات الكبيرة (3.29) والصغيرة (3.03) بينما كانت الشركات الصغيرة الأعلى في التحديات بمتوسط (4.05) ، ويدل تطبيقا ان المنشآت الصغيرة تتطلب دعما حكوميا وحاضنات تقنية مشتركة للمساعدة على التبني الرقمي بينما الشركات الكبيرة تحتاج اعادة هيكلة تنظيمية تطور من المرونة الرقمية دون التخلي عن مزايا الحجم الكبير .

6- الميزة التنافسية الرقمية في طور التشكل :

مما اثبتته البيانات ان اقل متوسط في الدراسة (2.93) كان لمحور الميزة التنافسية مع ارتباط قوي جدا بالتبني والمشاركون يعون ان التجارة الإلكترونية ستحدد مستقبل التنافسية لكنهم لم يترجموا هذا الادراك الى ميزة قابلة للقياس حتى الان وهذه الفجوة بين الادراك والواقع هي اساس المشكلة البحثية و يتوافق الاستنتاج مع دراسة (Srai et al. (2024 التي قامت باثبات ان الميزة تتكون تدريجيا وليس فوريا ، ويمكننا القول ان الشركات التي تستثمر الآن في التكامل الكامل لقنواتها الرقمية والتقليدية ستكون المستفيد الاول حين ينضج السوق خلال 3-5 سنوات .

• النموذج التوزيعي الهجين المقترح للسوق السعودي :

استنادا على نتائج الدراسة واستنتاجاتها بإمكاننا اقتراح النموذج التوزيعي الهجين التالي بوصفه الاطار المثالي لشركات توزيع المواد الغذائية في المملكة العربية السعودية الراغبة في الموازنة بين متطلبات التجارة الإلكترونية وخصوصية قطاعها :

المحور	النموذج التقليدي الحالي	الإضافة الرقمية المقترحة	المخرج الهجين المستهدف
الطلبات	تلقي الطلبات يدويا من خلال الهاتف أو المندوب	منصة رقمية تستقبل الطلبات 7/24 مع تأكيد فوري	نظام هجين: رقمي أولا يدوي احتياطي
المخزون	ادارة ورقية او نظام ERP منفصل	ربط المخزون بالمنصة في الوقت الفعلي	رؤية موحدة للمخزون عبر جميع القنوات
التوزيع	شاحنات توزيع تقليدية بمسارات ثابتة	خوارزميات تحسين المسار + نقاط توزيع متقدمة	توزيع ذكي يجمع بين الشاحنات والـ Dark Stores
التبريد	سلسلة تبريد تقليدية للمستودعات الكبرى	مركبات مبردة صغيرة للـ Last-Mile + IoT حساسات	Cold Chain رقمية متكاملة محمية حتى باب العميل
العمل	علاقة مباشرة مع المندوب فقط	تطبيق + تتبع فوري + تقييم لحظي	تجربة Omni-channel سلسلة ومرنة
البيانات	تقارير شهرية يدوية	لوحات KPI لحظية وتنبؤات الطلب	قرارات مبنية على بيانات في الوقت الفعلي

جدول 15

يستند هذا النموذج على مبدأ التكامل التدريجي وليس المفاجئ ويقوم بمراعاة ثلاثة خصوصيات سعودية غائبة عن الادبيات الاجنبية وهي المناخ الحار الذي يضاعف متطلبات التبريد والتوزيع الجغرافي الواسع للمدن السعودية الكبرى والتفضيل الثقافي للعلاقات الشخصية مع مندوب المبيعات التي لا يجب الغاؤها بل تطويرها في نموذج رقمي .

• التوصيات :

بناء على نتائج الدراسة بإمكاننا طرح التوصيات التالية :

1- تحديد مستوى النضج الرقمي عن طريق تطبيق مؤشر النضج الرقمي الخماسي وذلك لتحديد موقع الشركة وبناء خارطة طريق مخصصة تساعد على التحول الرقمي .

2- حل معضلة Last-Mile وذلك يحدث عن طريق التفاوض على شركات لوجستية مشتركة مع شركات توصيل متخصصة بدلا من بناء اسطول توصيل خاص ومكلف .

3- ربط المخزون بالمنصة الرقمية بالاعتماد على نظام WMS مرتبط مع جميع قنوات البيع الرقمية والتقليدية مع وجود تنبيه تلقائي عند تجاوز حد الحد الأدنى من المخزون .

4- تطوير سياسة الاسترجاع الرقمية وذلك ع طريق اطلاق نظام استرجاع بسيط للطلبات الغذائية مع تقديم ضمان استرداد كامل للمبلغ خلال 24 ساعة مباشرة الى حساب العميل او رصيد ليستخدم في الطلبات المستقبلية .

5- بناء وتوظيف كوادرات تساعد على التحول الرقمي وذلك من خلال تقديم برنامج تدريبي مخصص ودقيق لفرق المبيعات والتوزيع مبني على تحليلات البيانات وادوات المنصات الرقمية .

6- الاستثمار في شركات لوجستيات متخصصة بـ Last-Mile الغذائي حيث ان تكاليف Last-Mile هي الاعلى تكلفة في سوق ينمو بمقدار 13% سنويا .

7- تطوير اطار تنظيمي لمعايير التوصيل الغذائي الرقمي من هيئة الغذاء والدواء وذلك يساعد على حماية المستهلك وتعزيز ثقته في القنوات الرقمية الغذائية .

8- انشاء مناطق لوجستية مبردة مشتركة في كبرى المدن وذلك يمكن الشركات الصغيرة من المنافسة وخفض تكاليف التبريد بمتوسط 30-40% .

• الخاتمة :

تناولت هذه الدراسة ظاهرة شديدة الأهمية في ثلاثة محاور وهي التحول الرقمي، تطور قطاع الأمن الغذائي وطموحات رؤية المملكة 2030 ، وقد طمحت عبر منهجية بحثية مختلطة (كمي + نوعي) وعينة من 150 مشاركا في قطاع توزيع المواد الغذائية إلى دراسة اثر التحول نحو التجارة الالكترونية على استراتيجيات التوزيع في السوق السعودي وتقديم نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق الفوري .

وقد قامت الدراسة باثبات ان التجارة الالكترونية تصنع تحول حقيقي في قطاع توزيع المواد الغذائية السعودي لكنه تحول تدريجي لا ثوري حيث لا يزال في منتصف طريقه وايضا مشكلتا Cold Chain و Last-Mile هما العائقان الاكبر امام اكتمال هذا التحول واخيرا وجدت الدراسة ان الشركات المتوسطة هي الاكثر مرونة في التبني وليس الكبيرة كما تنبأت الأدبيات التقليدية بينما الميزة التنافسية الرقمية تتشكل بشكل تدريجي .

وتقوم الدراسة بتقديم مساهمة أكاديمية في الادبيات العربية المتعلقة بالتجارة الالكترونية الغذائية تتجلى في سد الفجوة البحثية وتقديم نموذج توزيعي هجين تم تصميمه خصوصا للسوق السعودي .

المراجع

المراجع :

اولا : المراجع العربية :

- الاتصالات وتقنية المعلومات، هيئة (2024). تقرير مؤشرات قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية. الرياض: الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات.
- البزرة، لینا أحمد، وعودة، هبة عبد الكريم، وإسماعيل، سمى زهير، وخصيب، إيمان محمد، وقنديل، أحمد خليل. (2023). العلاقة بين التجارة الإلكترونية والسلوك الشرائي لدى مستهلكي السلع الاستهلاكية والغذائية في محافظة رام الله والبيرة: التسويق بالمحتوى كمتغير وسيط. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 8(20).
- التجارة، وزارة (2024). نشرة إحصاءات التجارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية. الربع الأول 2024. الرياض: وزارة التجارة.
- الشميمري، أحمد، وأبو حمادة، عبد الموجود. (2006). استخدام التسوق الإلكتروني من وجهة نظر المستهلك النهائي في جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية. كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة القصيم.
- الغذاء والدواء، هيئة (2024). اشتراطات سلامة الغذاء في قنوات التجارة الإلكترونية. الرياض: هيئة الغذاء والدواء.

- . قاسم، سامر، ومرتكوش، نور منير. (2013). مدى إدراك مستهلكي المواد الغذائية لممارسات الغش والخداع التسويقي: دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية — سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 35(1)، 177-198.

- المركزي السعودي، البنك (ساما). (2024). التقرير السنوي للمدفوعات الإلكترونية. الرياض: البنك المركزي السعودي.

- المملكة العربية السعودية. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

ثانيا : المراجع الاجنبية :

- Alsulaimani, M. M. (2024). Factors affecting consumer intention to use E-grocery shopping in Saudi Arabia.

International Journal of E-Business Research (IJEBr), 20(1), 1–17. <https://doi.org/10.4018/IJEBr.347500>

- Ansari, Z. (2016). Online shopping behaviour in Saudi Arabia: An empirical study. International Journal of Advanced Research, 4(5), 689–697

- Arnold, F., Cardenas, I., Sörensen, K., & Dewulf, W. (2022). Urban freight modelling and e-commerce distribution: A review of current approaches and future directions. *Transport Reviews*, 42(1), 25–50.
<https://doi.org/10.1080/01441647.2021.1905312>

- Hobbs, J. E. (2020). Food supply chains during the COVID-19 pandemic. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 68(2), 171–176. <https://doi.org/10.1111/cjag.12237>

- Kiba-Janiak, M., Marcinkowski, J., Jagoda, A., & Skowronska, A. (2023). Innovative solutions in last mile delivery: Concepts, practices, challenges, and future directions. *Transport and Telecommunication Journal*, 24(2), 151–169. <https://doi.org/10.1080/16258312.2023.2173488>

- Kurnia, S., Choudrie, J., Mahbubur, R. M., & Alzougool, B. (2015). E-commerce technology adoption: A Malaysian grocery SME retail sector study. *Journal of Business Research*, 68(9), 1906–1918.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.12.010>

- Li, C., Miroso, M., & Bremer, P. (2020). Review of online food delivery platforms and their impacts on sustainability. *Sustainability*, 12(14), 5528. <https://doi.org/10.3390/su12145528>

- MarkNtel Advisors. (2025). Saudi Arabia online food delivery market analysis report 2025–2030. MarkNtel Research.

- McKinsey & Company. (2023). The future of grocery retail in the Middle East. McKinsey Global Institute.

- Mehroliya, S., Alagarsamy, S., & Solaikutty, V. M. (2021). Customers' response to online food delivery services during COVID-19 outbreak using binary logistic regression. *International Journal of Consumer Studies*, 45(3), 396–408. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12630>

- Morganosky, M. A., & Cude, B. J. (2000). Consumer response to online grocery shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(1), 17–26. <https://doi.org/10.1108/09600030010306737>

- Rahman, M. N. (2023). Analytical study of the correlation between retail store image and shopping behaviour of Saudi Arabian consumers. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 29(S4), 1–10.

- Saad, A. T. (2021). Factors affecting online food delivery service in Bangladesh: An empirical study. *British Food Journal*, 123(2), 535–550. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2020-0449>

- SPER Market Research. (2024). Saudi Arabia food retail market report 2024. SPER Publications.

- Srai, J. S., Loomes, H., Anosike, A., & Udokporo, C. K. (2024). The role of digital platforms in e-commerce food supply chain resilience under exogenous disruptions. *Supply Chain Management: An International Journal*, 29(3), 573–591. <https://doi.org/10.1108/SCM-02-2023-0064>
- Statista. (2025). E-commerce in Saudi Arabia: Market data and forecasts 2025. Hamburg: Statista GmbH.
Retrieved from <https://www.statista.com>
- Technavio. (2024). Food retail market in Saudi Arabia 2024–2028: Vendor analysis, market size, and growth forecast. Technavio Research.
- Wang, O., & Somogyi, S. (2018). Consumer adoption of online food shopping in China. *British Food Journal*, 120(12), 2868–2884. <https://doi.org/10.1108/BFJ-11-2017-0620>

الملاحق

الاستبانة :

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة بحثية

أثر التحول نحو التجارة الإلكترونية
على استراتيجيات توزيع المواد الغذائية
في المملكة العربية السعودية

السيدات والسادة / المشاركون في الاستبانة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسعدني دعوتكم للمشاركة في هذه الاستبانة البحثية التي تعد متطلبا مهما لاستكمال درجة الماجستير في إدارة الأعمال حيث تهدف الدراسة إلى قياس أثر التحول نحو التجارة الإلكترونية على استراتيجيات توزيع المواد الغذائية في المملكة العربية السعودية، من منظور المهنيين العاملين في هذا القطاع

تأكيدات مهمة: - مشاركتكم طوعية تماما - جميع الاجابات سرية ولن تستخدم الا لاجراض البحث العلمي - لا توجد اجابات صحيحة او خاطئة - يستغرق الإجابة ما بين 10 و15 دقيقة فقط

مع خالص التقدير والامتنان على تعاونكم الكريم

البيانات الأساسية	
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
المنطقة	☐ الرياض ☐ جدة ☐ الدمام/الخبر ☐ مدينة أخرى
المسمى الوظيفي	☐ مدير مبيعات ☐ مدير توزيع ☐ مدير سلسلة إمداد/لوجستيات ☐ مدير تجارة إلكترونية/رقمنة ☐ مسؤول تشغيلي ☐ أخرى
سنوات الخبرة	☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3 إلى 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
حجم الشركة (عدد الموظفين)	☐ أقل من 50 موظفاً (صغيرة) ☐ من 50 إلى 249 (متوسطة) ☐ 250 فأكثر (كبيرة)
قطاع المنتجات الغذائية	☐ منتجات جافة ☐ منتجات مبردة/مجمدة ☐ منتجات طازجة ☐ متعدد الفئات
هل تمتلك شركتك منصة تجارة إلكترونية حالياً؟	☐ نعم، منصة متكاملة ☐ نعم، حضور جزئي فقط ☐ لا، لكننا نخطط لذلك ☐ لا، وليس في الخطط

العبارة	#	أوافق (5) بشدة	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق (1) بشدة
تُطبّق شركتي التجارة الإلكترونية كقناة رئيسية لبيع وتوزيع المواد الغذائية	1					
تمتلك شركتي منصة رقمية متكاملة تُتيح استقبال الطلبات وتتبعها إلكترونياً	2					
يرتبط نظام إدارة المخزون في شركتي بالمنصة الرقمية في الوقت الفعلي	3					
تستثمر شركتي بصورة مستمرة في تطوير بنيتها التحتية الرقمية	4					
يتلقى موظفو المبيعات والتوزيع لدينا تدريباً دورياً على أدوات التجارة الإلكترونية	5					
تتعامل شركتي مع التجارة الإلكترونية بوصفها ركيزة استراتيجية لا مجرد أداة مساعدة	6					
تتوافق استراتيجية التجارة الإلكترونية في شركتي مع أهداف رؤية المملكة 2030	7					
تُستخدم تحليلات البيانات الرقمية لدعم قرارات التوزيع والمبيعات في شركتنا	8					
أرى أن التجارة الإلكترونية ستُصبح القناة التوزيعية الأولى للمواد الغذائية خلال 5 سنوات	9					
تُراقب شركتي أداء منافسيها الرقمي وتُقارن نفسها بهم بانتظام	10					
أدى نمو التجارة الإلكترونية إلى تقليص دور الموزعين الإقليميين التقليديين في سلسلة التوزيع	11					
أسهمت التجارة الإلكترونية في تحوّل شركتنا نحو التوزيع المباشر للمستهلك (D2C) بصورة أكبر	12					
تراجع الاعتماد على تجار الجملة التقليديين في توزيع المواد الغذائية بسبب القنوات الرقمية	13					
أعادت التجارة الإلكترونية رسم خريطة قنوات التوزيع في شركتنا بصورة جوهرية	14					
يُتيح التوزيع الرقمي الوصول إلى شرائح عملاء جديدة لم تكن متاحة للقنوات التقليدية	15					
تُساهم منصات التوصيل السريع (Nana)، Carrefour، HungerStation في إعادة هيكلة التوزيع الغذائي	16					
تستطيع شركتنا تغطية مناطق جغرافية أوسع بفضل القنوات الرقمية مقارنةً بالتوزيع التقليدي	17					
تُمثل نماذج المستودعات المظلمة (Dark Stores) فرصة توزيعية واعدة في السوق السعودي	18					
يُعاني الموزعون التقليديون من ضغط تنافسي متصاعد جراء توسع التجارة الإلكترونية الغذائية	19					
تسعى شركتنا إلى دمج القنوات الرقمية والتقليدية في نموذج توزيع هجين متكامل (Omni-channel)	20					
أسهمت التجارة الإلكترونية في خفض تكاليف التخزين والمستودعات التقليدية في شركتنا	21					

					22	ارتفعت تكاليف التوصيل في المرحلة الأخيرة-Last Mile) بشكل ملحوظ مع توسع التجارة الإلكترونية
					23	يُمثل التوصيل في المرحلة الأخيرة أكبر التحديات التكلفة في نموذج التوزيع الرقمي بشركتنا
					24	أدت التجارة الإلكترونية إلى تقليص الهدر في المنتجات الغذائية سريعة التلف من خلال تحسين إدارة الطلبات
					25	خفّض التحول الرقمي التكاليف الإجمالية لسلسلة الإمداد في شركتنا على المدى المتوسط
					26	يُشكل تكييف وتبريد المنتجات الغذائية خلال رحلة التوصيل الرقمي عبئاً تكلفوياً إضافياً في المناخ السعودي
					27	تتناسب التكاليف الاستثمارية للتحول الرقمي مع العوائد التي تُحققها شركتنا من هذا التحول
					28	يساهم ربط المخزون بالمنصة الرقمية في الحدّ من الطلبات غير المُستوفاة وتكاليف العجز
					29	يُبدى عملاؤنا الذين يطلبون عبر القنوات الرقمية رضاً أعلى عموماً مقارنةً بالقنوات التقليدية
					30	تُحقق سرعة التوصيل الرقمي أثراً إيجابياً واضحاً على رضا عملاء المواد الغذائية
					31	تُعدّ جودة المنتجات الغذائية المُستلمة عبر قنوات التجارة الإلكترونية مُرضيةً بصورة عامة لعملائنا
					32	تُسهّم شفافية تتبع الطلب إلكترونياً في تعزيز ثقة العملاء في خدمات التوصيل الغذائي
					33	تؤثر التجربة الرقمية الإيجابية في قرار العملاء بتكرار الشراء والولاء لشركتنا
					34	تُعدّ سهولة استرداد الطلبات ومعالجة الشكاوى إلكترونياً ميزةً تُحسّن رضا العملاء
					35	لاحظت شركتنا انخفاضاً في شكاوى العملاء بعد تبني قنوات التجارة الإلكترونية
					36	يُفضّل عملاؤنا التعامل مع منصات رقمية تُتيح مقارنة الأسعار وعرض تقييمات المنتجات
					37	يساهم التواصل الرقمي الفوري مع العميل في تعزيز رضاه ورفع معدل الاحتفاظ به
					38	تُمثل التكاليف الأولية للبنية التحتية الرقمية عائقاً رئيسياً أمام تبني التجارة الإلكترونية في شركتنا
					39	يُعدّ نقص الكوادر البشرية المتخصصة في التجارة الإلكترونية تحدياً جوهرياً تواجهه شركتنا
					40	تُشكل صعوبة الحفاظ على جودة المنتجات الغذائية المبردة خلال التوصيل الرقمي تحدياً تشغيلياً بالغاً
					41	يُعاني قطاع توزيع المواد الغذائية في السعودية من ضعف في منظومة التبريد اللوجستي (Cold Chain) الملائمة للتجارة الإلكترونية
					42	تُعيق اللوائح التنظيمية الحالية أحياناً سرعة التحول الرقمي في قطاع توزيع المواد الغذائية

					43	يُشكّل تغيير ثقافة وسلوك الموظفين نحو نماذج العمل الرقمية تحدياً إدارياً في شركتنا
					44	تُعاني الشركات الصغيرة والمتوسطة من تحديات أكبر بكثير في التحول الرقمي مقارنةً بالشركات الكبرى
					45	تُشكل المنافسة من منصات التجارة الإلكترونية الكبرى (Amazon.sa)، (Noon) ضغطاً تنافسياً على الموزعين التقليديين
					46	تحتل شركتنا موقعاً تنافسياً أفضل في السوق بفضل تبنيها للتجارة الإلكترونية
					47	أسهم التحول الرقمي في رفع حصة شركتنا السوقية خلال السنوات الثلاث الماضية
					48	يُميّز التوزيع الرقمي شركتنا عن المنافسين الذين لا يزالون يعتمدون القنوات التقليدية فقط
					49	تستطيع شركتنا الاستجابة لمتطلبات السوق بصورة أسرع بفضل قنوات التجارة الإلكترونية
					50	يُعزز التكامل بين القنوات الرقمية والتقليدية (Omni-channel) القدرة التنافسية الإجمالية لشركتنا
					51	تُفضي قدرات التجارة الإلكترونية إلى بيانات وتحليلات تُمكن شركتنا من اتخاذ قرارات أفضل
					52	أرى أن الشركات الغذائية التي لا تتبنى التجارة الإلكترونية ستفقد تنافسيتها تدريجياً
					53	استثمار شركتنا في التجارة الإلكترونية يُحقق عائداً تنافسياً واضحاً يُبرر تكاليفه

جدول 16

المستخلص : Abstract

The food distribution sector in Saudi Arabia is witnessing a significant transformation amid the wave of e-commerce that has reshaped the structure of markets globally especially after COVID-19 which contributed in accelerating digital adoption and permanently changing consumer behavior.

This study aims to measure the impact of the shift toward e-commerce on food distribution strategies in Saudi Arabia by measuring the level of companies adoption of e-commerce as a primary distribution channel and analyzing the impact of this shift on distribution channels, cost structure, customer satisfaction, and competitive advantage and finally presenting a proposed hybrid distribution model that combines the requirements of e-commerce with the specific characteristics of the food sector in the Saudi market.

The study adopts a mixed research methodology combining quantitative and qualitative approaches where data were collected through an electronic questionnaire directed at a stratified random sample of 150 participants working in sales and distribution at food companies in Saudi Arabia.

The study's results revealed the acceptance of all its hypotheses with the most notable findings being that the level of e-commerce adoption falls within the medium range and 70% of companies are at various stages of digital presence and that the most significant established relationships were between e-commerce and both customer satisfaction and distribution channels. Last-mile delivery challenges and cold-chain logistics represent the greatest structural obstacles and notably, medium sized companies showed the highest level of digital adoption, surpassing large companies.

The study concludes that e-commerce is driving a significant and measurable yet gradual transformation in the Saudi food distribution sector. The study proposes a hybrid distribution model, along with strategic recommendations directed at decision-makers in companies and government entities.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



The Impact of E-Commerce Adoption on Food Distribution Strategies in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Amin Mohammed Saeed Daghistani

ID: 253001249

Supervised by:

Dr. Fayez Jarad

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Year: 2026